

Univerzita Karlova v Praze

Pedagogická fakulta

Centrum školského managementu

Martina Štolcová

**KOMPARACE OSOBNOSTNÍCH TYPŮ ŘEDITELE
ŠKOLY A JEHO ZÁSTUPCE**

Comparison of personality types of the headmaster and its deputies.

Bakalářská závěrečná práce

Studijní program: specializace v pedagogice
Studijní obor: školský management

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Irena Lhotková, Ph.D.

Praha 2013

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze dne.....

.....
Martina Štolcová

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Ireně Lhotkové, PH.D. za její cenné rady a trpělivost a odborné vedení mé práce.

Rovněž bych chtěla poděkovat všem kolegům ve škole, především Barboře Petříkové, za vstřícnost, trpělivost a ohleduplnost k mé práci. Také děkuji všem, kteří se aktivně podíleli na mém výzkumu za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

Martina Štolcová

ABSTRAKT:

Tato bakalářská práce je zaměřena na určení osobnostních typů ředitele školy a jeho zástupce. Jejich komparace z pohledu týmové spolupráce v osobnostním pojetí.

Práce se opírá o teoretické poznatky dostupné v literatuře, na základě kterých byl realizován kvantitativní výzkum. Tento výzkum zjišťoval na základě výzkumných otázek vhodnost osobnostních typů spolupracujících vedoucích pracovníků.

Bylo zjištěno, že v řízení školy se nejčastěji vyskytuje člověk, jehož osobnostní typ je Expresivní, takový člověk bývá doplněn o osobnostní typ Laskavý popřípadě Analytický. Spolupráci mezi ředitelem a jeho zástupcem při vedení školy zachycuje dotazníkové šetření. To přibližuje osobnostní dvojice ve vedení školy a jejich soulad.

Zároveň se z této práce dovídáme, že volba zástupce ředitele v mateřských školách vychází téměř vždy pouze z vnitřních personálních zdrojů.

KLÍČOVÁ SLOVA:

- komparace
- osobnost
- osobnostní typologie
- ředitelka MŠ
- vedoucí učitelka

ABSTRACT:

This bachelor thesis focuses in defining personal type of a headmaster and his or her deputies. Their comparison from angle of team cooperation in personality conception. The thesis is based on theoretical knowledges which can be found in vocational literature. On a basics of these knowledges quantitative research was realized. This research discovered (using research questions) suitability of personal types of headmasters and deputies.

It was found that in a school management, people who are of Expressive type, appear most often. This person is usually supplemented with a personality type called KInd or Analytic. Cooperation between headmaster and her deputies in a school management was shown in the questionnaire survey. This show us closer personality pairs in the school management and their harmony. At the same we came to know that election of a deputy in kindergartens comes almost always out of internal personnel resources.

KEYWORDS:

- comparison
- personality
- personality typology
- headmaster of kindergarten
- head teacher

OBSAH

Úvod.....	8
1. TEORETICKÁ ČÁST	
1.1. Úvod do problematiky.....	9
1.2. Osobnost.....	10
1.2.1. Osobnostní rozdíly a jejich zdroje.....	11
1.2.2. Struktura osobnosti.....	13
1.3. Typologie osobnosti.....	15
1.3.1. Bipolární dimenze znaků osobnosti v TO.....	15
1.3.2. Typologie osobnosti z pohledu psychologie (výběr).....	18
1.3.2.1. Typologie osobnosti na základě temperamentu.....	19
1.3.2.2. Psychoanalytická teorie osobnosti.....	20
1.3.2.3. Analytická teorie osobnosti.....	22
1.3.2.4. Individuální psychologie osobnosti.....	24
1.3.2.5. Psychosociální teorie osobnosti.....	25
1.3.2.6. Behaviorismus.....	28
1.3.3. Typologie osobnosti z pohledu managementu (výběr).....	30
1.3.3.1. Typologie ABCD.....	30
1.3.3.2. Belbin – týmové role.....	32
1.3.3.3. Bělohlávek – 20 typů problémových lidí.....	34
1.3.3.4. Typologie MBTI.....	38
1.3.3.5. Niterný leadership.....	40
1.3.4. Shrnutí.....	41
2. METODOLOGICKÁ ČÁST	
2.1. Cíle výzkumu.....	44
2.2. Podmínky výzkumu.....	44
2.3. Průběh výzkumu.....	45

3.	VÝZKUMNÁ ČÁST	
3.1.	Interpretace výsledků	49
3.1.1.	Osobnostní analýza	49
3.1.2.	Výsledky dotazování	53
3.2.	Analýza zjištěného	58
3.2.1.	Výsledky analýzy	58
4.	ZÁVĚR	60
	Použitá literatura	62
	Přílohy	
č. 1	Dotazník v plném znění	63
č. 2	Tabulka – Osobnostní typy ředitelé	68
č. 3	Tabulka – Osobnostní typy zástupci	69
č. 4	Tabulka – Přehled shody v dotazníku mezi řediteli a zástupci	70

Úvod

Již v dobách dávno minulých si lidé začali všímat odlišností v chování, jednání a prožívání jednotlivých osob. Tato pozorování a úvahy o odlišnostech vedly k potřebě lidi nějakým způsobem definovat, zařadit a klasifikovat. A to leckdy na základě různých pohledů na lidskou osobnost. Na podstatě takového třídění začaly vznikat jednotlivé typologie, které byly zpravidla spjaty s určitou teorií podtrhující některé rysy osobnosti. V průběhu času to vedlo až na práh vědy, kterou dnes označujeme jako psychologii osobnosti se všemi jejími typologiemi.

V průběhu času vznikaly různé teorie založené na všelikých úhlech pohledu na tuto problematiku. Výsledkem je více než 150 různých pojetí, modelů a teorií osobnosti.

Cílem mé práce je tedy zjistit, na základě komparace osobnostních typů ředitele mateřské školy a jeho zástupce, zda je ředitel a zástupce školy v osobnostním pojetí spíše doplňujícím se týmem - spoluhráči, nebo zda jsou na tomto poli protihráči (v dobrém slova smyslu) a jejich názory se střetávají a nutí je hledat řešení, která školu posunují vpřed.

Různost osobností v týmu, podle mě, znamená různost otázek, více střetů a tudíž i více řešení. Různé typy osobností se mohou spíše doplňovat.

Může se však také ukázat, že některým osobnostním typům vyhovuje konkrétní typ zástupce. Někdo nehledá protihráče a je spokojen se spoluhráči a přesto to může být ku prospěchu školy a také naopak...

1. Teoretická část

1.1. Úvod do problematiky

Existují různé pohledy na osobnost člověka a její typologii. Nejprve se v teoretické části zaměřím na některé konkrétní typologie, jejich konkretizaci a eventuální promítnutí se do dalších směrů. A to jak z pohledu psychologie osobnosti, tak z pohledu manažerských a lídrovských funkcí.

Potom se podrobněji zaměřím na typologii pro můj výzkum stěžejní. Tedy na typologii Petera Urs Benders z knihy Niterný leadership. (viz další text)

Proto tuto práci budu také v následující části vždy chápat:

- **osobnost** - soubor biologických, psychologických a sociálních aspektů člověka
- **ředitel** - řídí instituci (školu) a zároveň skupinu osob čili ředitelka mateřské školy
- **zástupce** - zástupce pro mateřskou školu, vedoucí učitelka, statutární zástupce

1.2. Osobnost

Osobnost, tedy autoregulační element lidské psychiky. Dává člověku šanci podržet si integritu, projevovat stabilitu, bránit se vůči chaosu. Umožňuje člověku nalézat smysl vlastní existence. (Vašina 9, s. 4)

Osobnost, tedy něco neuchopitelného, něco co nejde přesně měřit, nelze ji ani přesně pozorovat a popsat. Z tohoto důvodu se definice osobnosti u jednotlivých autorů liší a nejdou tedy vnímat jako bezvýhradné.

Termínem osobnost označujeme všechny psychické, biologické a sociální znaky člověka, jako jeho nedílné součásti. Osobnost je zcela unikátní, neopakovatelné dynamické a harmonické spojení fyzických a psychických vlastností jedince. Utváří se v průběhu celého života, jako neukončitelný děj.

Některé definice:

- *Osobnost je stabilní množina charakteristik a sklonů, která určuje ty společné rysy a rozdílnosti v psychickém chování (myšlení, citění a činech) lidí z hlediska časové kontinuity, které nelze snadno pochopit jako pouhý výsledek sociálních a biologických tlaků dané chvíle. (Čákrť (2), s. 19)*
- *Osobnost je definována jako dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Výraz chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální interakci atd. (Drapela (7), s. 14)*
- *Osobnost je chápána jako složitý celek, jež se utváří v životních vztazích individua ze tří zdrojů – tělesnosti poskytující genetický, fenotypický a deterministický rámec, psyché, která je nositelem rodových zkušeností a váže jedince sociálními pouty k lidskému společenství, a duchovnosti, kterou se člověk otvírá říši hodnot a smyslů. V. E. Frankl (1994). (Smékal (10), s. 20)*
- *Osobnost je individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které vznikají jednak socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek bytí člověka a determinují a řídí předmětné činnosti jedince, jeho sociální styky a duchovní vztahy. Smékal (2004). (Říčan (8), s. 14)*

Dle Říčana neexistují definice správné a nesprávné nýbrž pouze více nebo méně užitečné jako nástroje poznání.

Porovnám-li výše uvedené definice, dostávám se k názoru, že na osobnost je třeba vždy nahlížet z vícera úhlů. Jistou roli zde hraje dědičnost neboli **vnitřní biologické podmínky** (zkušenosti předchozích generací, vlivy působící v prenatálním a perinatálním období). Výchova i prostředí neboli **sociální** (rodina, škola...) a **materiální prostředí** (životní a přírodní prostředí, klima...), z nichž je sociální prostředí, ve kterém se člověk nachází důležitější. V potaz je třeba vzít i osobní zkušenost neboli **vlastní činnost člověka** (hra, učení práce) ve které získáváme důležité poznatky, praktické zkušenosti a dovednosti, rozvíjíme psychické dovednosti, odolnost, navazujeme a upevňujeme vztahy k druhým lidem a věcem, poznáváme souvislosti. Osobnost člověka je tedy jedinečný celek, který se formuje v průběhu celého života.

1.2.1. Osobnostní rozdíly a jejich zdroje ¹

Polemiky o tom, co působí na formování osobnosti člověka, se vedou už od nepaměti. Je jasné, že názory na podíl vlivu dědičnosti či prostředí a výchovy se liší s každou jednotlivou typologií. Stejně tak jednoznačná odpověď na otázku zda: *Je osobnost predeterminována již při narození, anebo se utváří v procesu dospívání v interakci s okolím?* (Čakrt 2, s. 22) neexistuje. Můžeme se ale podívat na některé veličiny blíže. A osvětlit si tak některé pohledy na konkrétní typologie.

DĚDIČNOST

Dědičnost je připisována těm složkám osobnosti, které byly dány již početím dítěte. Jistě sem můžeme zařadit například odolnost nervového systému.

- dědičnost je určitý potenciál, který je dále rozvíjen výchovou a prostředím ve kterém člověk žije. Podíl každé složky je vázán na stav okolí.

¹ ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery - Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3

- míra působení dědičnosti a vlivu okolí na každou ze složek osobnosti je velice variabilní.
- k porozumění konkrétní osobnosti na ni musíme nahlížet celistvě a vzít v potaz obě složky i jejich vzájemnou interakci.
- dědičnost určuje rozpětí možností vývojových charakteristik; rozhodující je však pro vývoj osobnosti právě vliv prostředí. *Soudí se, že genetika je odpovědná za zhruba 60 – 70 % osobnostních rozdílů a výchova za zbývajících 30 – 40 %.* (Čaktr 2, s. 23)

KULTURA

Kultura prostředí je chápána jako odlišnost prostředí v nich jednotlivé společnosti žijí a jejichž zvyklosti a standardy promítají do výchovy svých potomků. Vystavují je tak různým tradicím, předávají jim odlišné hodnoty a vzorce chování. Kultura definuje naučená očekávání a role, které je nutné v konkrétní společnosti plnit.

RODINA

Nejzásadnější skupina (a to ve smyslu užší i širší rodiny) pro vývoj osobnosti člověka.

- nápodobou děti přebírají vzorce chování, těmito vzory jsou silně ovlivňovány
- ovlivnění je zpravidla pozitivní, ale může se stát, že tomu bude i naopak

Dalšími ovlivňujícími faktory z rodinného prostředí jsou například sociokulturní zázemí, vzdělanost, socioekonomický status, velikost rodiny, generační zastoupení, apod. Na vývoj osobnosti má vliv i pořadí, v němž se dítě narodilo.

SKUPINOVÉ PŘÍSLUŠENSTVÍ

Každý z nás je v průběhu života členem mnoha skupin. Každá z nich je pro nás jinak důležitá, jejími členy jsme také odlišnou dobu a ne vždy jsme členy skupiny vědomě a na základě vlastního přání. Je ale jednoznačné, že každá skupina, již jsme členy, přináší velké množství rolí, zkušeností a zážitků, které se podílejí na dalším vývoji dané osobnosti.

ŽIVOTNÍ ZKUŠENOSTI

Vývoj osobnosti ovlivňují velice výrazně i vlivy specifických osobních a jedinečných zkušeností a událostí, jež se člověku přihodí. Takové události přispívají například

k rozvoji sebeúcty. Patří sem třeba příležitost dosáhnout cíle, nezklamat, překonat očekávání, utvořit si pocit vlastní hodnoty, apod.

SITUACE

I přesto, že je osobnost ve své podstatě neměnná a stabilní, její aktuální projevy jsou také dílem situace. Různost situace vyvolává různost potřeby reagovat na ni, vyvolávají různé stránky osobnosti. Osobnost vždy reaguje na kontext situace. Situace se liší v tom, kolik omezení našemu chování ukládají.

Rozdíly v osobnosti jsou také jednak **individuální**, těmi se liší jedinci jeden od druhého a potom **typologické**, těmi se odlišují jednotlivé skupiny lidí.

1.2.2. Struktura osobnosti

Osobnost můžeme dělit v rámci jednotlivých složek následovně na:

- vlohy / schopnosti
- charakter
- temperament
- rysy
- postoje

Vlohy / schopnosti

Vlohy jsou psychofyzické předpoklady pro vykonávání dané činnosti. Stimulací a učením se z vloh vyvíjí schopnosti, dovednosti a znalosti. Schopnosti tedy nejsou vrozené. Každá vloha může být základem několika schopností. Vlohy ani schopnosti nejsou však jediným předpokladem úspěšné činnosti.

Úroveň schopností se liší člověk od člověka, a to v podobě nadání (soubor vloh), talentu (rozvinutý soubor schopností) či geniality (mimořádně rozvinutý talent).

Schopnosti rozdělujeme na všeobecné (intelligence) a specifické

Charakter

Souhrn psychických vlastností osobnosti, které se zakládají na mravních zásadách a projevují se v chování a jednání člověka (morální profil jedince)

Charakter je ovlivňován temperamentem a schopnostmi člověka, je usměrňován rozumovou vyspělostí člověka. Není však determinován vrozenými ani dědičnými předpoklady.

Temperament

Duševní dynamika jedince uplatňující se v prožívání a projevech.

Emocionalita (trvalá vlastnost osobnosti) určuje

- dynamiku prožívání (citlivost, hloubku, četnost, přiměřenost, stálost)
- vnější projevy emocí
- determinuje volbu cílů a prostředků v cílesměrném chování

Vývojem osobnosti se temperament mění v emocionalitu (emoční výbava osobnosti).

Jejími základními znaky jsou

- vzrušivost nervové soustavy
- citové ladění
- odolnost
- trvalost duševních jevů
- zaměřenost duševní činnosti (prožívání)

Rysy

Povahové vlastnosti osobnosti (vytrvalost, upřímnost, pravdomluvnost)

Postoje

Jde o ustálené tendence reagovat na situace charakteristickým způsobem. Postoj definuje osobní význam vztahu k hodnotám. Projevují se jako relativně stélé soustavy hodnocení podobných situací. Postoje předurčují reakce na určité podněty.

1.3. Typologie osobnosti

Teorie osobnosti jsou ve své podstatě vlastně jakési rámce, soustavy vedoucí k vysvětlení interakce dynamických sil působících v životě člověka.

Přestože všechny teorie vznikly na základě dlouhodobých empirických zkušeností a výzkumů, leckdy se od sebe významně odlišují. Aby plnila teorie svou základní funkci, musí však splňovat alespoň základní vlastnosti (Drapela 7)

- musí být **jasná a pochopitelná**
- musí mít **logickou stavbu** (neobsahovat vnitřní rozpory)
- musí naplňovat **vnitřní jednotu** (jasné souvislosti mezi jednotlivými částmi)
- musí být **jedinečná**

Vašina (9) k tomuto ještě přidává následující kritéria hodnocení teorií

- musí být **ověřitelná**
- musí mít **heuristickou hodnotu** (míra, kterou teorie stimuluje k výzkumu, k definici koncepcí, k následné měřitelnosti, pozorovatelnosti)
- musí být **úsporná**
- musí být dostatečně **obsáhlá**
- musí mít jasný **funkční význam**

1.3.1. Bipolární dimenze znaků osobnosti^{2,3}

Bipolární dimenze znaků osobnosti vlastně určují rámec, ve kterém se pohybují jednotliví teoretici při definování svých teorií. Každá teorie odráží rozdílný pohled na podstatu člověka. Všechny pohledy jsou však situovány právě do škály bipolárních dimenzí.

² SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister & Principal 2002. ISBN 80-85947-80-3

³ VAŠINA, Lubomír – STRNADOVÁ, Věra. *Psychologie osobnosti I*. Hradec Králové: Gaudeamus 2009. ISBN 978-80-70410491-0

1. svoboda / determinismus ^{2,3}

Svoboda předurčuje úroveň vnitřní míry, s jakou může člověk nakládat při kontrole svých pocitů, myšlení a jednání čily, určuje hodnotu, s jakou člověk odpovídá za své jednání a chování. Determinista naopak předurčuje jednání člověka jako něco, co je ovládáno vnějšími faktory a vlivy.

2. racionalita / iracionalita ³

Racionalita je takové chování člověka, které je řízeno poznávacími procesy, tedy je vědomé. Naopak iracionalita popisuje chování člověka jako něco, primárně motivovaného silami, které si člověk více či méně neuvědomuje.

3. holismus / elementarismus ^{2,3}

Celostní přístup klade důraz na osobnost jako na celek. Zatímco fragmentární pohled na osobnost předpokládá, že chování může být vysvětleno na základě zkoumání každého jedinečného rysu nezávisle na ostatních.

4. dědičnost / environmentalismus ^{2,3}

Genetická určenost jakožto i určenost prostředím mají v psychologii dlouhou tradici. Nicméně stopy environmentalismu mohou být nalezeny prakticky ve všech teoriích osobnosti. Současní psychologové přijali **interakcionistické** pojetí, to vysvětluje lidské chování jako interakci obou výše zmíněných stylů (konstituce a prostředí).

5. změnitelnost / nezměnitelnost ³

Schopnost člověka se během života změnit. Dochází během vývoje a růstu osobnosti k zásadním změnám, či jsou pozorovatelné změny jen povrchní, zatímco základ osobnosti zůstává nezměněn a je neměnný?

6. subjektivita / objektivita ^{2,3}

Je to škála, na které se snaží teoretici zachytit, nakolik ovlivňuje lidské jednání subjektivita osobnosti (zkušenost, apod.), nebo naopak, je-li jednání ovlivněno pouze vnějšími, objektivními faktory.

7. proaktivita / reaktivita ^{2,3}

Proaktivita čilý názor, že prameny všeho chování vychází z osobnosti, lidé tedy spíše jednají, než reagují. Na opačném pólu reaktivity stojí názor, že chování člověka je spíš reakce na podnět z vnějšího světa.

8. homeostáza / heterostáza ³

Jde o problém lidské motivace. Homeostáza – jedinec výhradně redukuje úzkost, heterostáza - jedinec primárně motivovaný k růstu, vyhledávání podnětů a sebeaktualizaci.

9. poznatelnost / nepoznatelnost ^{2,3}

Je lidská přirozenost poznatelná? Lidská osobnost je spíše konstruktem psychologů nežli reálným objektem. Jsou v osobnosti člověka fragmenty, které je schopen psycholog poznat a přesně definovat nebo je osobnost složena z fragmentů, které jsou možné pouze odhadovat? Je poznání vrcholem vědění o osobnosti, nebo se hlouběji dostaneme porozuměním a pochopením?

10. potenciály ²

Člověk se rodí jako nehotová bytost se širokou škálou potenciálů představujících hranice rozvoje určitých dispozic.

11. struktura a funkce ²

Dva od sebe neoddělitelné póly. Tedy obecná psychologie (procesy a funkce) doplněná o výklad struktur (dispozic).

12. individuálnost a specifická ²

Každá osobnost je svébytnou strukturou lišící se kvalitativně i kvantitativně specifickým chováním a jednáním. Osobnost, kterou si můžeme vysvětlit pomocí jejích jednotlivých složek (stavba těla, temperament, schopnosti, motivace, charakter, jáství, životní dráha).

13. stálost a změna ²

Osobnost člověka charakterizuje dlouhodobost psychických daností. To určují některé vnitřní determinanty a dispozice, které právě osobnost tvoří. Ale na druhé straně přichází i částečná, prostředím vynucená změna, která pomáhá vyrovnat se s měnícími se životními podmínkami a situacemi.

14. organizace ²

Osobnost není náhodným seskupením charakteristik, ale celek, ve kterém má každá složka své místo a funkci. Organizovanost osobnosti je výrazem tíhnutí k řádu, strukturovanosti času i prostoru života.

15. vědomí ²

Jako hlavní znak osobnosti je vědomí (sebevědomí) jejím nositelem. Osobnost není vrozená, tvoří se a zraje po celý život na základě výchovy, sebeutvářením, odpovědností za své jednání.

1.3.2. Typologie osobnosti z pohledu psychologie

I přes dlouhodobá velice soustředěná zkoumání, kterým byla a je stále osobnost podrobována, nepřinesla na ni věda jednotný pohled. Některé teorie ve víru nových ucelených poznatků vědy zanikly nebo pozbyly své platnosti, k jiným se psychologie osobnosti obrací stále a stále z nich čerpá. Další teorie postavily pevný základ pro vznik dalších upravených verzí. Tento vývoj v poznacích osobnosti je způsoben především rozdílnými přístupy jednotlivých teoretiků a také složitostí povahy osobnosti samé.

V dalších několika kapitolách proto přináším přehled některých významných teorií.

1.3.2.1. Typologie osobnosti na základě temperamentu

Antická „šťávová“ typologie temperamentu

Je připisována Hippokratovi (4 století před n. l.), kterou později zastával Galen, je založena na převládání některé ze čtyř tělních tekutin. Tedy krve, hlenu, žluče, či černé žluče. Tyto šťávy jsou dle této teorie v těle zastoupeny v různých poměrech a převládání té, které určuje náš temperament. Převládá-li krev, je osobnost ovládána **sangvinickým** temperamentem, je-li dominantní hlen, osobnost je **flegmatická**, při převaze žluče definuje Hippokrates **cholerika** a dominuje-li osobnosti černá žluč jejím temperamentním rysem je potom **melancholie**. Tyto čtyři temperamenty není nutno již dále představovat, jejich klasifikace pronikla do lidského vědomí natolik, že si každý dovede vybavit, co se pod kterým temperamentem ukrývá.

Teorie čtyř tělesných tekutin je již dlouhou dobu překonána. V povědomí ale nadále zůstává fakt, že temperament je určen do značné míry tělesnými vlastnostmi, jednak vlastnostmi nervové soustavy, hormony a neurotransmitery. Na základě rozšíření poznatků byly k těmto čtyřem temperamentům přidány postupem času další. Nadále platí, že psychické vlastnosti mající základ v tělesných vlastnostech určují celkové ladění osobnosti člověka.

Kretschmerova konstituční teorie⁴

Ernst Kretschmer (1888-1964) poprvé vyslovil myšlenku, že temperament úzce souvisí se stavbou těla každého člověka. Rozlišil tělesné typy na **pyknický** s cyklotymním temperamentem, **atletický** se schizotymním temperamentem a **leptosomní** (astenický) s viskózním temperamentem.

- **pyknickou** tělesnou konstituci charakterizuje následovně, středně vysoká postava, kulatá hlava, zavalité krátké tělo s měkkým svalstvem a hypertrofickým břichem

Cyklotymní temperament se vyznačuje střídáním protikladných nálad, typická

⁴ ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnost – obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3133-9

je otevřenost, společenskost, přizpůsobivost, realistický vztah k životu
„cykloidní lidé jsou prosté nekomplikované povahy

- **astenickou** tělesnou konstituci charakterizuje dlouhá štíhlá postava s úzkými rameny a plochým hrudníkem, slabě vyvinutým svalstvem, dlouhými slabými údý a ostrým profilem

Schizoidní temperament se vyznačuje přítomnými protiklady, tito lidé jsou přecitlivělí nebo chladní, uzavření a nepřístupní, rozporuplní, jednostranní, vytvářejí si vnitřní imaginární svět, často odtržený od světa reálného.

- **atletickou** tělesnou konstituci popisuje takto, střední postava se silně vyvinutým svalstvem a kostrou, širokým hrudníkem, užšími boky a malou lebkou s protáhlým obličejem

Viskózní temperament se vyznačuje nekomplikovaností a určitou pohybovou i mentální těžkopádností, je typem bez velkých vzruchů a myšlenek

1.3.2.2. Psychoanalytická teorie osobnosti⁵

Sigmund Freud (1856-1939)

Na lidský život mají rozhodující vliv fyziologické síly, jakožto hlavní determinanty chování a vývoje osobnosti. Psychickou energii oživující všechny osobnostní funkce nazývá libido a podotýká, že je svou povahou sexuální.

Freudův pohled na osobnost připomíná tři poschodí pyramidy. **Vědomí** (nejvyšší patro) si jedinec plně uvědomuje. **Předvědomí** (prostřední patro) obsahuje myšlenky, předešlé zážitky, rozhodnutí či konflikty, které jsou pro tuto chvíli zapomenuty, ale které si jde znovu snadno vybavit. A **nevědomí** (nejnižší patro) oblast postavena mimo uvědomění (představy a přání, apod.), která má však silný motivační vliv na osobnost jako takovou.

⁵ DRAPELA, J. Viktor. *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál 1997. ISBN 80-7178-134-7

Osobnost je dle Freuda uzavřený systém, v rámci jehož hranic se uplatňuje právě libido. V rámci osobnosti vymezil Freud tři subsystémy, jsou jimi **id**, **ego** a **superego**, které se navzájem ovlivňují, jsou mezi sebou v neustálé interakci.

- **Id** vychází z hloubi nevědomí a domáhá se okamžitého uspokojení libida (tužeb), řídí se principem slasti (pudy) a je ve své podstatě iracionální. Id získává uspokojení na základě primárního procesu na nevědomé úrovni (představ, vybavení si předchozích zkušeností). Kojenec je ryzí Id, u dospělých se Id nachází na úrovni snění.
- **Ego** se řídí principem reality. Pomocí ega se naplňují potřeby id. Ego je racionální a působí pouze na vědomé úrovni. Na úrovni ega člověk zvažuje své činy a jejich důsledky a výsledky ukládá do předvědomí tak, aby si je později mohl opět vybavit. Ego funguje na bázi sekundárního procesu, je založeno na realitě a směřuje k naplnění potřeby. Testuje realitu, tj. porovnává přání id s realitou a jedná. Dostatečně rozvinuté ego je známkou zdravé osobnosti.
- **Superego** moralizující síla v osobnosti, založená na principu dokonalosti, tedy mravní síla. Superego je naplněno omezeními a zákazy, ale i chválou tak, aby získané mohlo být zvnitřněno. Zvnitřněné se stává povětšinou vědomím. Nevědomé superego vzniká na úrovni potlačení slasti za účelem dosažení dokonalosti (ovládání vyměšování v batolecím věku).

Výše zmíněné složky osobnosti jsou těsně propojené, spolupracující entity. Abychom mohli jejich interakci pochopit, musíme si uvědomit, na jakém principu spolupracují. Tedy vymezit pojem **katexe** a **antikatexe**. Podněty vycházející z Id → Ego procházejí katexí, podněty vycházející ze Superega → Egu procházejí antikatexí.

- **Katexe** proudění duševní energie (libida) z id, kde vzniká k egu, na jehož základě je uspokojena.
- **Antikatexe** vychází ze superega (ega) a brání Id v katexi. Zvnitřněné morální hodnoty.

Zdravé ego odolává nepřiměřeným požadavkům Id i extrémním zákazům Superega, hledá v testování reality kompromis. Na tomto základě ale také vznikají konflikty mezi **Id x Egem** (chci x nesmím, protože vím, mám zkušenost), **Id x Superegem** (chci x

nesmím, protože mám vytvořenou morální zábranu), **Egem x Superegem** (chci, vím, že není nic proti x nesmím, protože dřívější zkušenost mě zrazuje, přílišná morálka)

$S \rightarrow E \leftarrow I$

1.3.2.3. Analytická teorie osobnosti⁵

Carl Gustav Jung (1875-1961)

Pojal osobnost jako samostatnou soustavu – psyché. Nepřikládal však ve své teorii váhu sexuálním pudům jako určujícím činitelům lidského chování (oproti psychoanalýze). Jung kladl důraz na minulost v kontextu **fylogenetické dimenze** – lidští i zvířecí historičtí předkové člověka.

Nevědomí v pojetí Junga také získalo dvě dimenze – **kolektivní nevědomí**, které máme zděděné a **osobní** čili získané **nevědomí**.

Dle Junga se osobnost skládá ze čtyř subsystémů. **Kolektivního nevědomí**, **osobního nevědomí**, **ega** jakožto středu vědomí a **Já**, které spojuje vědomí a nevědomí.

- **Kolektivní nevědomí** je zděděné, obsahuje duševní život předků až k jejich počátkům. Souvisí s minulostí a promítá negativní i pozitivní zkušenosti zvířecích i lidských předků. Možný zdroj moudrosti v lidském životě. KN promítá do lidského života mnohá tajemství a představy spojené s přírodními jevy (zděděné od předků). Jung je nazval **archetypy**, z nichž každý obsahuje jádro představy, významu nebo chování, ty potom napomáhají utvoření konkrétních představ, které vedou k rozpoznání událostí či osob v konkrétním životě. Ustálenými archetypy jsou:
 - **Persona** pomáhá uchovat si svou individualitu při podřizování se určitým požadavkům společnosti daných jejími znaky. Jejím principem je spojování společenského přijetí s osobní nezávislostí.
 - **Animus a anima** (dvě modality téhož archetypu) Animus pomáhá ženám chápat a oceňovat mužnost, také vede

k uplatňování mužských vlastností v chování žen. Anima má stejný princip u mužů.

- **Stín** představuje tendenci k primitivním formám života, typických pro zvířecí předky – animální stránka. Můžeme jej také chápat jako obdobu pudové stránky osobnosti (Freud). Stín dodává psyché reálnost a životnost.
- **Osobní nevědomí** jedinec získává z citů, myšlenek a interpersonálních interakcí, které byly zapomenuty, vytěsněny, potlačeny nebo zmizely z vědomí. Jung nazývá tyto prvky nevědomí **komplexy**. Ty vznikají na základě kumulace podobných zážitků. Síla komplexů úměrně stoupá s počtem propojení podobných zážitků. Komplexy představují zpravidla neukončené záležitosti. Jsou tedy brány jako škodlivé, podaří-li se některý postupem času vyřešit, může přinést danému jedinci osobní prospěch.
- **Ego a Já** by měli být dle Junga v úzkém kontaktu. Ego je odpovědné za trvalou identitu osoby a její chování. Já je katalyzátor vnitřního růstu osoby, podporuje spojení psyché s přírodou, podporuje sebeuskutečňování a celistvost jedince, čímž obohacuje ego. Jung pokládal Já za prvotní základ psyché, za ústřední bod osobnosti uchováající rovnováhu v životě. Já je nadřazeno vědomému egu.

Jungova typologie rozlišuje mezi postoji

- **Introverze x extraverze** – zaměření jedince na intrapsychický svět, nebo na své okolí. Přesto, že jsou oba postoje obsaženy v každé osobnosti, převažuje pouze jeden z nich.
- **Psychické funkce**, podle kterých Jung dále rozlišuje typ osobnosti dle jejich poměrné síly, mohutnosti jsou
 - **myšlení** zkoumá, co je vnímaný předmět
 - **cítění** oceňuje hodnotu předmětu
 - **smyslové vnímání** zahrnuje veškerou smyslovou zkušenost
 - **intuice** poznává skrytý význam předmětu

Kombinace a interakce dvou postojů a čtyř funkcí poskytuje obsažnou taxonomii lidských typů.

1.3.2.4. Individuální psychologie osobností⁵

Alfred Adler (1870-1937)

Poprvé ve své psychologické teorii kladl důraz na socializaci. Na sociální důraz v pojetí vývoje osobnosti. Do jeho pojetí se osobnost promítala jako jednotná a účelná soustava.

Dle Adlera každý usiluje v průběhu života o **překonání pocitů méněcennosti**, které získal v dětství a o **dosažení nadřazenosti**. Toto usilování o nadřazenost prospívá jedinci pouze, je-li sociálně zaměřeno. V opačném případě se jedná o regresi, tedy zdroj charakterových selhání či dokonce deviací.

Důležité pro individuální psychologii jsou cíle a cílesměrné chování. Abychom porozuměli jedinci, musíme znát jeho jedinečné cíle. Vzorce cílů jsou potom obsaženy v životním stylu jedince. Adler přisuzoval velký význam vědomé dimenzi osobnosti, nevědomí spojoval s neurotismy.

Dalším důležitým ukazatelem znaků osobnosti je dle Adlera i **pořadí, ve kterém se dítě narodilo**. Považuje jej za ukazatel budoucích vzorců chování. **Prvorozené** dítě musí ustoupit ze středu rodičovské pozornosti po narození druhého, je-li na tento fakt dostatečně připraveno, může s tím růst. V opačném případě se cítí odstrčeno a cvičí se tak k osamělosti. **Druhorozené či prostřední** dítě se rodí do sociálně vyvážené situace. O matku se od počátku dělí, starší sourozenec je hnací síla k úspěchu. **Nejmladší** dítě je obvykle obskakováno všemi, rozmazlováno, nesnadno si tedy vytváří sociální cit. Podle Adlera nají tedy nejstarší a nejmladší děti největší sklon k poruše přizpůsobení.

V Adlerově teorii pramení pocity **méněcennosti** už z doby těsně po narození dítěte, tedy ze skutečnosti vrozených orgánových méněcenností, jejich příčina je zcela fyziologická. K překonání této slabosti slouží kompenzační proces, tzv. **maskulinní protest** později změnil na **vůli k moci** a nakonec na **usilování o nadřazenost**. Toto usilování o nadřazenost vede od nedostatku k získání dostatku a má mnoho podob, zdravých (růst a sebeuskutečňování) i nezdravých (regrese, antisociální usilování). Bez ohledu na to vždy vede k **získání nadřazenosti**.

Dle Adlera se **dobře přizpůsobená osobnost** vytváří již v dětství. Jejím hlavním znakem je především rozvinutý sociální cit, především spolupráce.

Ústředním bodem Adlerovi teorie je však **individuální životní styl**. Ten zahrnuje **znaky, rysy a způsoby chování**, vyjadřující pokusy o kompenzaci, kterých je užíváno k překonání pocitů méněcennosti a k usilování o nadřazenost. Za důležitý vliv je považováno **rodinné prostředí**. To vše má dle Adlera vliv i na stavbu těla jedince, klade tedy důraz na **psychosomatický vztah**.

To, jak si jedinec plánuje svůj život je podloženo především subjektivním očekáváním, které je však často velmi nereálné, tento jev Adler nazývá **fikčním finalismem**. Ale i fikční cíle považuje za užitečné, jelikož poskytují jedinci **jednotný vzorec usilování**. Ten potom, ačkoli nemusí vést k bezprostřednímu cíli, pomáhá nastavit do budoucna takový životní styl, který povede k dlouhodobému uspokojení jedince.

1.3.2.5. Psychosociální teorie osobností⁵

Erich Fromm (1900-1980)

Podstatné pro Frommovu teorii je uvědomění si sebe samého, své vnitřní hodnoty. Také považoval za důležitou osobní svobodu každého jedince, je s podivem, že k jejímu plnému rozvinutí nepřistupují všichni stejně. Pro získání plné osobní svobody je velmi důležité činit hodnotová rozhodnutí, rozvíjet produktivní zaměření života objevovat altruistické postoje.

Fromm definuje osobnost jako *celek získaných a zděděných duševních vlastností, které jsou pro jedince příznačné a činí každého jednotlivce jedinečným.* (Drapela 5, str. 65)

Rozlišuje temperament a charakter. **Temperament** je, jako hlavní nástroj osobnosti, velice trvanlivý. **Charakter** je oproti tomu postaven na hodnotových volbách, které jsou ovlivňovány především sociokulturním působením okolí na daného jedince. Je postaven na osobním přizpůsobení se. Dále je v této teorii dělen na **produktivní** charakter, kde práce slouží k uspokojení sebe, ale i druhých. A **nonproduktivní** charakter, který je založen na získávání požitků a životních potřeb od druhých lidí. Toho jedinec docílí buďto aktivním úsilím (asociálně) nebo pasivním chováním. Charakterové vzorce jsou založeny na dvou základních procesech:

- **socializaci**, kdy si jedinec osvojuje vztah k sobě i druhým a je schopen pro druhého činit
- **asimilaci**, kdy si jedinec pouze přivlastňuje žádoucí předměty

Je tedy třeba docílit trvalého vzorce chování, ve kterém jsou oba principy vhodně smíšeny a ukotveny.

Fromm dále vytyčil čtyři typy neproduktivní orientace charakteru

- **receptivní orientace**, takový jedinec očekává veškeré hmotné i psychologické zajištění od vnějších zdrojů
- **kořistnická orientace**, takový jedinec nejenže očekává veškeré zajištění z vnějších zdrojů, ale je ochoten si sám vzít co potřebuje na úkor druhých.
- **hromadivá orientace**, takový jedinec uchovává nashromážděný majetek proti ostatním, brání jej.
- **tržní orientace**, takový jedinec se chová tržně, tedy vše co potřebuje je schopen obstarat si výměnou.

Všechny tyto typy jsou zastoupeny v každém z nás, je-li však jedinec zaměřen produktivním směrem, pak neproduktivní charakterové styly ztrácejí negativní význam a nabývají charakter podpory růstu jedince.

Erik Erikson (1902-1982)

Oproti Freudovi omezil Erikson ve své teorii význam pudových motivů vedoucích k utváření osobnosti jedince, ale přiklonil se k tomu, že fyziologické tlaky na osobnost jedince dorovnávají vlivy společnosti a kultury, ve které jedinec žije.

Podle Eriksona je středem vývojového procesu vytváření osobní identity jedince. Na jejím základě se následně objevuje zralé ego.

Osm stadií vývoje osobnosti, které Erikson charakterizoval a objasnil je postaveno na základě psychologické krize se dvěma konfliktními póly pohledu. I tento pohled na jednotlivá stadia umožňuje rozlišit mezi osobnostním růstem a mezi prvky ohrožení. Růst nastává tehdy, kdy je konflikt přiměřeně vyřešen. Ztotožnění se s řešením se přináší pozitivum pro ego a vytváří se tak **cnost**. Není-li však konflikt uspokojivě

vyřešen, ctnost nevzniká a jedinec stagnuje ve vývoji. I tento fakt je ale, dle Eriksona, možno později cíleně odstranit.

1. **důvěra x základní nedůvěra**, probíhá v kojeneckém věku, dítě si získává důvěru v osobu, která o něj pečuje a jejíž chování je pro něj předvídatelné. Na tomto základě začíná postupně důvěřovat i samo sobě. Ctností tohoto stadia je **naděje** (chápána jako podmínka přežití)
2. **autonomie x stud, pochybnost**, batolecí věk, toto stadium je spojeno hlavně s nácvikem vyměšování. Dítě se učí nalézat vyváženost mezi „zadržováním a pouštěním“. Análně-svalové chování souvisí se sociální interakcí (přílišná svázanost x málo zábran). Ctností tohoto stadia je **vůle**
3. **iniciativa x vina**, dítě objevuje nové obzory, experimentuje, prostřednictvím hry hledá aspirace pro budoucí život, přílišná horlivost může však vyvolat pocity viny. Ctností tohoto stadia je **účelnost**
4. **snaživost x méněcennost**, přechod od hry k produktivním činnostem přináší pocity úspěchu či neúspěchu (použití nástrojů, apod.). Ctností tohoto stadia je **kompetence**
5. **identita x zmatení rolí**, toto stadium sjednocuje všechny představy mladého člověka o sobě samém. Vědomí identity ego dává člověku jistotu, že je tím, jak ho vidí druzí. Ctností tohoto stadia je **věrnost**
6. **intimita x izolace**, intimita je spojení vlastní identity jedince s identitou druhého bez strachu ze ztráty sama sebe. Proces intimity potom obsahuje závazek, vyjasňuje vlastní identitu prostřednictvím identifikace s druhým člověkem. Ctností tohoto stadia je **láska**
7. **generativita x stagnace**, zapojení se do společnosti za účelem vytváření hodnot (potomků, hmotných statků, kreativních myšlenek). Ctností tohoto stadia je **pečování**, ochota přispět společnosti
8. **integrita ego x zoufalství**, uvědomění si pocitu dobře vykonaného díla, účelně prožitého života. Naplnění integrity zdravě naplňuje dítě důvěrou v 1. stadiu.

Ctností tohoto stadia je **moudrost** jakožto výsledek celého vývojového cyklu jedince

1.3.2.6. Behaviorismus⁵

Behaviorismus je vymezen jako myšlenkový směr, který uznává pozorovatelné chování jedince jako jediný oprávněný předmět zájmu psychologie. (Drapela5, str. 73)

Veškeré lidské chování probíhá na základě pozorovatelných vzorců, které lze rozeznat. Chování může být naučeno i odnaučeno, je výsledkem objektivních činitelů, které jej determinují. V behaviorismu nemá osobnost svou pozici, není totiž považována za zdroj lidského chování, je pouze vyvozena z pozorovatelného a měřitelného chování.

Ivan P. Pavlov (1849-1936)

Jako svou filosofii přijal materialismus, odmítl existenci duše. Všechny její projevy je třeba vysvětlit na základě procesů. Byl tvůrcem teorie **klasického podmiňování**, která je založena na propojení dvou podnětů. První vyvolává odezvu svou vlastní povahou, tzv. **nepodmíněný podnět** (Su.), druhý podnět je sám o sobě nutkáním, tzv. **podmíněný podnět** (Sc.). Jsou-li podněty nabízeny současně, může se **nepodmíněná odezva** (Ru.) změnit na **podmíněnou odezvu** (Rc.). Aby si však podmíněný podnět uchoval svou účinnost, musí být přiměřeně posilován společně nabízeným nepodmíněným podnětem.

Clark L. Hull (1884-1952)

I přesto, že se Hull shodoval s Pavlovem na tom, že rozhodující úlohu pro vytvoření rámce chování má podnět, oproti Pavlovovi uplatňoval sled S-R na lidské chování. Dle Hulla spočívá účinnost podnětů v tom, že jsou spojeny s procesem redukce síly pudových potřeb vrozených organismu. Učení = zpevnění reakcí prostřednictvím redukce pudových potřeb. To znamená, že proces učení je završen odměnou v podobě redukce síly pudové potřeby (pudová excitace). Spojení podnětu, odezvy a odměny vede ke vzniku návyku v chování jedince.

B. F. Skinner (1904-1990)

Je tvůrcem teorie **operativního podmiňování**, předpokládal, že organismus produkuje spontánní chování, které není vyvoláno podněty, operanty. Podstatou Skinnerovi teorie je zpevnění, ať už pozitivní - odměna či negativní – odstranění nepříjemného podnětu. Je-li operant zpevněn, pravděpodobnost opakování chování vzrůstá. Zpevňující činitel potom přebírá roli podnětu a zpevněné chování se stává podmíněnou odezvou. Skinner vytvořil mnoho rozvrhů zpevňování (v závislosti na čase, v závislosti na množství odezev – poměrové zpevňování). Další strategie, **postupná aproximace**, je založena na postupném zpevňování pokroku až k cílovému chování.

Hlavní rozdíl mezi teoriemi podmiňování, tak jak je vyslovili Skinner a Pavlov je, že Pavlov zpevňuje podmíněný podnět nepodmíněným podnětem tak, aby nedošlo k vyhasnutí podmíněné odezvy. Zatím co Skinner k tomu, aby nevyhasla podmíněná odezva, zpevňuje ji stále na základě některého z rozvrhů zpevňování.

1.3.3. Typologie osobnosti z pohledu managementu

Jednou z podstatných součástí managementu je bezesporu vedení lidí, leadership. Patří jistě mezi ty obtížnější elementy managementu. Ale zároveň je to pro každého manažera výzvou, která stojí za pozornost. Dobré zvládnutí leadershipu může otevírat brány budoucnosti doširoka, jelikož lidé jsou klíčovou hodnotou každé organizace.

Aby mohl manažer plně rozvinout potenciál svého týmu, využít všech kvalit (i těch skrytých) jeho členů, či pochopit konkrétní jednání jedince za daných okolností, je třeba se věnovat i poznání osobnostních typů členů týmu. Každý člen týmu je jedinečný. Tato jedinečnost je jistě dána osobnostním typem, ale také jinými faktory jako jsou třeba osobní zaujetí, míra schopností, která umožňuje zadané úkoly zvládat, atmosféra vládající v týmu, a další. Poznání každého konkrétního jedince umožňuje manažerovi přizpůsobit se v komunikaci, ve způsobech jednání, v pochopení reakcí na některé situace. Pomáhá tedy individualizaci schopností každého člena v týmu i k následnému sladění jednotlivých členů v jediný aktivně pracující a vzájemně se doplňující tým.

Jak zmiňuje Plamínek (5, str. 62) pracovat s lidskými vlastnostmi je bez hlubokých znalostí téměř nemožné. Ale cílená práce se schopnostmi a postoji je možná. Plamínek dělí lidi do čtyř skupin na lidi **schopné, ale neochotné**, lidi **schopné a ochotné**, lidi **neschopné, ale ochotné** a lidi **neschopné a neochotné**. Cílenou prací můžeme lidi nasměrovat všechny do skupiny schopný a ochotný a zároveň je pro manažera žádoucí svoje lidi v této skupině udržet.

Na osobnostní typologii z pohledu leadershipu se ve své práci zaměřilo mnoho autorů. V následujících kapitolách se zaměřím pouze na některé práce, které nabízejí několik pohledů na osobnost z pohledu managementu.

1.3.3.1. Typologie ABCD⁶

Typologie využitelná v mnoha cílových skupinách. Je velmi přehledná a srozumitelná široké škále manažerských a vedoucích pracovníků.

⁶ Přednáška PhDr. R. Lisnerové, Prezentační a komunikační dovednosti II, 1. část ZS 2012

Jedná se o rozdělení pracovníků do čtyř charakteristických skupin, které vystihují emocionální rozpoložení, schéma jednání, osobní tempo i zaměření se na výsledky zadaného úkolu. Toto dělení je zároveň doplněno o nástin možností v jednání s takovým jedincem.

Jedinec typu A

je orientován na cíl. Ve své práci je samostatný a nezávislý na svém okolí. Působí velice energicky. Jeho komunikační styl je věcný a často stručný. Má rozvinuté logické myšlení a umí je použít. Ve své práci uplatňuje svůj vliv na druhé, často přebírá vedení. Rád prezentuje své výsledky. Velice těžko přijímá kritiku. Je proaktivní (přemýšlí a plánuje dopředu, startuje se sám, nečeká na impuls okolí). Pracuje samostatně a není nakloněn kontrolnímu systému. Konflikty přijímá, k jejich řešení se staví čelem s určitou razancí a s malým podílem empatie.

Jedinec typu B

je zaměřen především na detaily. Většinou nevidí problém v širších souvislostech. Ve své práci potřebuje mít řád a pořádek, Snaží se dodržovat předem stanovený harmonogram. Těžko snáší změnu, obtížně se přizpůsobuje. Důležitý je pro něj výsledek práce, jež staví dokonce nad vztahy se spolupracovníky. Spolupráce je pro něj obtížná, není týmový hráč. Je velice pečlivý, trpělivý a přesný. Ve svých věcech má pořádek. Neprojevuje své emoce navenek, je velice ostražitý k druhým, je však velice disciplinovaný s vysokou mírou sebekontroly. Není příliš hovorný.

Jedinec typu C

Má rád harmonii a přátelské ovzduší. Je schopen akceptovat změny, i když je příliš nevyhledává. Vztahy s okolím staví nad výsledek práce. Citlivě vnímá atmosféru ve skupině a těžko nese nesoulad. Osobní pohoda je velice důležitá k tomu, aby podal dobrý pracovní výkon. Ve svých postojích je spíše konzervativní. Velice nerad přebírá zodpovědnost. Nerad přijímá pozornost ostatních. Konfliktům se snaží vyhýbat. Mezi ostatními členy týmu hledá podporu, povzbuzení, pozitivní přijetí. Nerad prezentuje vlastní názory, raději se podřídí. Případnou kritiku vždy vztahuje přílišně na vlastní osobu.

Jedinec typu D

rád riskuje, miluje výzvy, rád testuje své vlastní schopnosti v nových situacích. Má intenzivní potřebu sebe rozvoje a seberealizace. Nerad se však podřizuje požadavkům, týmová práce je pro něj obtížná. Často bývá netrpělivý, zbrklý, roztěkaný. Není příliš obratný v sociálních kontaktech. Projevuje se velice spontánně. Je velice nezávislý, nechce být čímkoli svazován (vlastní měřítka). Je velice kreativní a často přináší nové pohledy či myšlenky.

1.3.3.2. Belbin – týmové role

Meredith Belbin identifikoval osm základních týmových rolí.

Při svém výzkumu Belbin pozoroval mnoho týmových činností (skutečných i simulovaných). Na základě takových pozorování došel k závěru, že tým, který má být vysoce efektivní, musí být také vyvážený.

Zastoupení jednotlivých rolí v týmu není jen náhodnou teorií. Svou prací Belbin doložil, že nerovnoměrné zastoupení rolí v týmu (tým z lidí povahově si podobných, např. inteligentních, zaujatých svou věcí, tvůrčích), ač se to zdá nepravděpodobné, může být spíše kontraproduktivní. Naopak je-li sestaven vyvážený tým, ve kterém se individuální silné stránky jednotlivých členů navzájem doplňují a individuální slabé stránky proto mohou být tolerovány a kompenzovány (jelikož jsou členové týmu natolik kompatibilní, že jsou slabé stránky jednoho kompenzovány silnými stránkami druhého), je takový tým schopen dosáhnout maximálních výsledků.

Devět týmových rolí:

Co jsou týmové role? „*Tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.*“ (12, Belbin)

Každý člověk má schopnost pohybovat se v několika rolích a střídá je na základě momentálních situací.

Realizátor (hybatel)

Praktický organizátor. Mění nápady v uskutečnitelné úkoly. Rád dělá plány a harmonogramy. Je metodický, odpovědný, důvěryhodný a výkonný. Nenechá se vzrušit. Nevede, ale přejímá administrativu.

Koordinátor

Vede celý tým a koordinuje úsilí. Nemusí být geniální ani tvořivý, ale spíše je disciplinovaný, soustředný a udržuje rovnováhu mezi různými tendencemi. Umí dobře mluvit, naslouchat i posuzovat. Pracuje prostřednictvím ostatních.

Usměrňovač (formovač, režisér)

Vysoce motivovaný, vysoce výkonný, dominantní. Prospívá mu tlak. Vede plnění úkolů. Jeho síla je ve vůli a vášni ke splnění úkolů, ale bývá přecitlivělý, hněvivý a netrpělivý. Je hnacím motorem akce.

Inovátor (myslitel)

Je intelektuálně dominantní. Je zdrojem originálních nápadů a návrhů. Nejvíce imaginativní a inteligentní člen týmu. Zanedbává detaily, neohlíží se na kritiku. Je třeba ho stimulovat, jinak vypadne.

Vyhledavač zdrojů obstaravatel

Populární člen týmu – extrovertní, sociabilní, uvolněný. Přináší do skupiny nové kontakty, nápady, myšlenky a vývoj. Obchodník, diplomat, vyjednávatel. Není originální, není příliš motivovaný a potřebuje proto tým, aby ho nabudil.

Pozorovatel (monitor vyhodnocovač)

Inteligentní – jedná se spíše o analytickou inteligenci než o tvořivou. Důkladně rozebírá nápady a nachází rozpory v argumentech. Je méně aktivní než ostatní, pohlcený svými daty, vzdálený činnosti týmu, ale nezbytný pro prověření kvality této činnosti. Je závislý, ale může být chladný a netaktní.

Týmový člověk (pečovatel)

Drží tým pohromadě, podporuje ostatní, naslouchá, povzbuzuje, harmonizuje a chápe. Příjemný a populární ale nesoutěživý. Nevšimnete si ho, když je v týmu, ale schází vám, když tam není.

Dokončovatel (dolaďovač)

Bez dokončovatele tým nikdy nedosáhne výsledku. Ověřuje detaily, stará se o plnění harmonogramu, vyniká smyslem pro náležitost. Jeho neústupné úsilí je důležité, ale dosti nepopulární.

Specialista

Je cílevědomý, iniciativní a oddaný své profesi. Poskytuje vědomosti a dovednosti, které jsou vzácné. Přispívá však jen ve specializované oblasti. Řeší osobní specializované zájmy.

1.3.3.3. Bělohlávek – 20 typů problémových lidí

Následující typologie je postavena na **pozorování typického jednání, chování, motivovanosti a schopnosti osobního rozvoje lidí v organizaci a na pracovišti**. Nejedná se tedy o typologii vycházející z jakéhokoli důmyslného systému jako klasické typologie osobnosti. Tato typologie popisuje takové typy lidí, se kterými se běžně setkáváme na různých pracovních pozicích a na různých typech pracovišť.

Bělohlávek (6) zde popsal 20 typů (problémových) lidí, jsou jimi:

Specialista

je člověk s hlubokými profesními vědomostmi a bohatými zkušenostmi. Je velikým přínosem pro profesionalitu a věhlas, jeho způsob myšlení je však poněkud jednostranný. Obtížně chápe nepochopení laiků, komunikace s ním není vždy snadná.

Nepostradatelný

člověk působící pozitivním dojmem díky svému vytížení a odbornosti, je velmi pracovitý a usilovný. Nerad deleguje. Časem se však může stát zdrojem potíží v organizaci.

Přátelský

člověk tohoto typu nebývá spojen s konkrétní profesí. Je to člověk, který dokáže na pracovišti vytvořit pozitivní atmosféru. Jeho silné soustředění na vztahy může být ale spojeno s nižší orientací a výkon.

Plachý

člověk nenápadný, zakřiknutý, držící se stranou ostatních. Často ukrývá bohatý a kreativní potenciál, ten však v mnoha případech díky jeho povahovým rysům přichází vniveč.

Arogantní

člověk dokáže otrávit ovzduší celé organizace. Bývá trpěn pro svou často nenahraditelnou odbornost či kontakty, ale své místo si udrží jen v některých firmách, kde může být takové jednání i výhodou.

Pohodový

člověk je maximálně spokojený s tím, co je. Nerad se namáhá a není nadšen jakýmkoli vzruchem. Je obtížné jej motivovat, nerad totiž mění své návyky. Vše je mu jedno, zveličuje podstatné věci, žertuje a vyvolává pocit falešného klidu a pohody. Je schopen demotivovat kolektiv.

Intrikán

je člověk vytvářející složité (zjevné či skryté) osobní vztahy, proto se nejčastěji objevuje ve velkých společnostech, ve kterých je takové chování lépe skryto. Projevuje se jako taktik, který umí číst situace a na základě cílených postupů a sociální integrace umí ze situace i těžit, převážně však pouze k osobnímu prospěchu. Je tedy pro organizaci postradatelný.

Impulzivní

člověk se může stát problémem pro mezilidské vztahy na pracovišti. Na druhou stranu mohou svou impulsivností pozitivně ovlivnit letargii vzniklou při řešení úkolu a spustit tak reakci, která vede k cíli.

Perfekcionista

je člověk velmi pracovitý dotahující úkoly mu zadané do nejmenších detailů. Občas ale zápasí s termíny, jelikož jeho přístup k věci spíše čas na řešení úkolu protahuje, není

jeho silnou stránkou. Leckdy je takový člověk pro společnost přínosem nebo dokonce nutností.

Lehkomyslný

člověk je velmi pohotový a rychlý ve svém jednání. Někdy však ve snaze býti se vším rychle hotovi podceňují kvalitu odvedené práce, neztrácí čas s detaily.

Byrokrat (nepružný)

je člověk, pro nějž existuje realita pouze na papíru. Striktně dodržuje firemní dokumenty, směrnice, zákony... Hůře tedy vnímá potřeby lidí, jejich vlastnosti či dokonce vztahy mezi lidmi na pracovišti.

Fantasta (snílek)

je člověk kreativní, sršící nápady. Jeho kreativita mu však nedává prostor pro dokonalé promyšlení problému, jeho řešení jsou často nedotažená či neúplná.

Neschopný a snaživý

člověk, uvědomuje-li si svůj problém, nemusí být hrozbou organizace. Je-li dobře veden, zvládá své úkoly bez potíží. V opačném případě se ale takový člověk snaží pasovat do role, na kterou sám nestačí a působí tak potíže celé společnosti. Jeho práce je na první pohled kvalitně odvedena, při hlubším zkoumání však najdeme chyby a nesrovnalosti. Často potřebuje pro úspěšné zvládnutí úkolu vedení z venku či alespoň předlohu.

Schopný a náročný

člověk je přínosem pro každou společnost. Řeší úkoly s přehledem, rychle a kreativně. Je schopen stát se dobrým učitelem pro své spolupracovníky. Svou náročností se mohou stát zdrojem frustrace pro své okolí. Občas totiž nechápou, že lidé kolem nejsou stejně výkonní anebo nechápou, z jeho pohledu, zcela pochopitelné.

Hochštapler

je člověk, který umí o své práci dlouho zasvěceně povídat, ale ve skutečnosti toho moc neudělá. I to málo umí skvěle „prodat“. Může se uplatnit například jako úspěšný lobbista.

Stoupenec

je člověk přesvědčený o jediné teorii jako o univerzálním modelu řešení problému. Zaměřuje se na objasňování společenských, mezilidských či strategických záležitostí, kde výstup není snadno měřitelný. Větší část reality mu ovšem uniká.

Negativista

si stále na něco stěžuje, nikdy však nehledá vinu u sebe. Svou nespokojenost šíří napříč společnostmi, znesnadňuje tak jakékoli usazení změn. Je tedy bariérou změny, vždy ji považuje za útok na svou práci či práci týmu. Je ale těžké posoudit, kdy se jedná o negativistu a kdy jsou připomínky oprávněné.

Rozhodný

člověk je rychlý, neotálí dlouhým přemýšlením, okamžitě jedná. Pod tlakem shrne dostupná fakta, vyhodnotí pozitiva i rizika, zváží situaci v co možná nejkratším čase a jedná (není střelcem od boku).

Popleta

je častým zdrojem problémů na pracovišti. Jeho chaotický přístup k práci vnáší zmatek do řešení. Není-li však roztržitost pevně zakořeněna do osobnosti jedince, může se projevat pouze v každodenních situacích a ve skrytu duše může být takový člověk schopen řešit poměrně složité analytické či statistické situace. Je třeba ale pevné vedení.

Váhavý

Je člověk, který nerad volí mezi dvěma alternativami či vícero variantami. Je-li před ním nutnost volby, potřebuje, aby bylo nějaké exaktní řešení, výpočet či návod pro úspěšné dosažení cíle.

1.3.3.4. Typologie MBTI

Typologie MBTI z pera dvou amerických autorek I. Myersové a K. Briggsové (typologie Myers-Briggs) ve své podstatě vychází z výše uvedené Jungovi typologie. Základem tedy jsou dimenze **introverze x extraverte (E x I)**, **myšlení x cítění (T x F)**, **intuice x smysly (N x S)** a autorky typologii ještě obohatily o čtvrtý rozměr, tedy o **usuzování x vnímání (J x P)**.

Na utváření osobnosti působí mnoho vlivů (vrozených i získaných). Výsledkem toho je jedinec, individualita usilující o seberealizaci a integraci. Základem typologie je přijetí názoru, že lidé mají temperament a proto jsou různí. Svůj temperament nejsou schopni výrazně změnit. Lidské chování tedy není náhodné, a to přesto, že jsme schopni jej do jisté míry ovládat pomocí vlastní vůle. Nicméně lidské chování lze předvídat, protože se chová podle určitých pravidelností.

Vědomím přijetím a cíleným rozvojem vlastností osobnosti, působením na její silné či slabé stránky lze dosáhnout rovnováhy a úplnějšího porozumění druhým. Proto je důležité dříve než začnu poznávat lidi kolem sebe poznat a pochopit vlastní osobnost.

Typologie MBTI rozkrývá to, o co lidé ve své seberealizaci usilují, co pokládají za hlavní a podstatné, jak se rozhodují, atd....

Dělení osobnostních typů:

Je jich celkem šestnáct a jsou výsledkem kombinací pólů z výše uvedených škál.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Dále se ještě dělí od čtyř temperamentů

- **Dionýsovský** (ISTP, ISFP, ESTP, ESFP) – smysly x vnímání
- **Epimétheovský** (ISTJ, ISFJ, ESTJ, ESFJ) – smysly x usuzování
- **Prométheovský** (INTJ, INTP, ENTP, ENTJ) – intuice x myšlení
- **Apollónský** (INFJ, INFP, ENFP, ENFJ) - intuice x cítění

Manažerské styly vycházející z typologie MBTI:

- **Strážci** manažeři temperamentu SJ
- **Hráči** manažeři temperamentu SP
- **Racionálové** manažeři temperamentu NT
- **Idealisté** manažeři temperamentu NF

1.3.3.5. Niterný leadership⁷

Peter Urs Bender ve své knize (1) Niterný leadership posouvá leadership od vedení lidí k opačnému pólu situace, a to k poznání a především vedení sebe samého.

Lídra lze najít napříč všemi pracovními pozicemi. Je to člověk, který vede někoho nebo něco někam, rozhoduje o dalším směru postupu, řídí činnost či výkon druhých, stojí v čele.

Lídry dále dělí na dva základní typy:

- **Niterný lídr** je stimulován vnitřní motivací a vlastním přesvědčením. Člověk tohoto přesvědčení je ve vedení efektivnější, komplexnější. Kombinuje jak vedení citem, tak vedení hlavou. Tuto komplexnost a vyváženost považujeme za cíl úspěchu.
 - mluví a jedná vždy stejně
 - vede prostřednictvím důvěry a vlastního příkladu
 - vidí vždy společné zájmy
 - sdílí pravomoc, zplnomocňuje druhé
 - podporuje osobní iniciativu
 - vítá nápady a zpětnou vazbu
 - stanovuje rozumné termíny
 - je motivován hodnotami a principy

⁷ BENDER, Urs Peter. *Niterný leadership. Leadership from Within* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-069-3

- usiluje o uspokojení a blahobyt
- za zásadní považuje city a péči o druhé

- **Povrchní lídr** je stimulován především obavami (něčeho nebude dostatek), každodenními tlaky a negativními touhami. Tento typ však, stojí-li v čele společnosti, nemá věci pod kontrolou, jelikož povaha stimulace je neslučitelná s opravdovým leadershipem.

- jinak mluví, jinak jedná
- vede prostřednictvím strachu a kontroly
- vidí individuální zájmy
- snaží se udržet si moc
- vše se musí dělat podle něho
- přikazuje druhým, co dělat
- stanovuje nereálné termíny
- je extrémně motivován mocí, penězi či slávou
- je stimulován strachem a tlakem
- ignoruje či zlehčuje city

Ve své další práci však Bender vytvořil osobnostní analýzu podrobnější, ale přesto poměrně jednoduchou a srozumitelnou pro širší veřejnost. Jedná se o dotazník, na jehož základě se lídr ve čtyřech částech charakterizuje pomocí ztotožnění se s některými osobnostními rysy. Následným vyhodnocením výsledků se lídr přiřadí do jednoho z čtyř typů lídra, a to pomocí tzv. manažerské mřížky. Ta umožňuje poznání na bázi jakési škály či osově souměrnosti, tedy převládání či inklinace k určitému typu lídra. Tyto typy nepředstavují hrozbu, neexistuje správný či špatný výsledek pro pozici lídra ve společnosti. Bender jen poukazuje na to, že každý níže popsáný typ osobnosti lídra jinak uvažuje, jedná, řeší úkoly.

Čtyři typy lídrů, které nabízí Bender:

- **Analytický**

Typ logický, precizní, seriózní, systematický a uvažlivý. Lídr tohoto typu chce vědět, jak věci fungují. Chce být ve své práci přesný a totéž vyžaduje i od druhých. Klade důraz na čísla, statistiky a ideje, preferuje detaily. Je přemýšlivý, důkladný a disciplinovaný. Na druhé straně může být i perfekcionista, náročný na sebe i druhé, občas nepružný. Často vylučuje z rozhodování pocity. Lídr tohoto typu je často introvertní, tající své emoce. Nerad ztrácí svou tvář.

- **Poháněčský**

Typ výkonný, nezávislý, upřímný, rozhodný a pragmatický. Lídr tohoto typu chce vědět, co to přinese. Rád spoří časem, klade důraz na výsledky, je rád v kontrolním či vedoucím postavení, chce, aby bylo vše po jeho. Je nezávislý, rozhodný a odhodlaný. Mívá však problémy ve spolupráci s ostatními, nerad zvažuje více možností, bývá panovačný. Má strach ze ztráty kontroly nad věcí. Většinou je extravert, který ale nedává často průchod emocím.

- **Laskavý**

Typ loajální, kooperativní, poskytující podporu, diplomatický a trpělivý. Lídr tohoto typu vždy chce vědět proč, pracuje na vztazích ve společnosti, poskytuje druhým podporu a pozornost. Vždy klade důraz na návrhy druhých. Je to lídr, který podporuje, je diplomat. Má ale sklony přizpůsobovat se názoru druhých, je velice tolerantní k časové náročnosti úkolů, může docházet až k neplnění plánů. Není dostatečně asertivní a přímočarý. Obává se ztráty důvěry a jakéhokoli konfliktu. Přestože bývá takový lídr introvertní, dává často průchod svým emocím.

- **Expresivní**

Typ nadšený, přesvědčivý, otevřený, spontánní až šprýmovný. Lídr tohoto typu chce vědět, kdo je zapojen či pro koho je práce určena. Vyžaduje ocenění a to především veřejné. Rád se účastní veřejných akcí. Často inspiruje druhé. Pro svou práci je zapálen, je dobrým komunikátorem, je imaginativní. Bývá snílek s nerealistickými představami,

občas příliš naléhá a často příliš mluví. Má strach z odmítnutí. Je extravertní a své emoce dávají očividně najevo svému okolí.

1.3.4. Shrnutí

Jak je patrné z výše uvedeného, osobnost člověka je velkou záhadou už od nepaměti. Některé teorie osobnosti přežívají již celé věky, jiné jsou aktuální v době svého vzniku a možná ještě několik let či desetiletí poté, ale pak zanikají. Zánik je způsoben často neaktuálností, zastaralostí výzkumu, nebo nerealistickými pohledy autora pramenící patrně z nedostatečného vědění doby. Často tyto neaktuální teorie nahradila jiná, která byla vlastně nadstavěna nad původní a pouze aktualizována a doplněna o nové poznatky.

Podíváme-li se na teorie v posloupnosti, mohu jen konstatovat, že první **Antická „šťávná“ teorie**, přestože vznikla na základě předpokladu převahy lidských tekutin a později byl tento předpoklad vyvrácen, ve své podstatě přežila dodnes. Její typologie je stále aktuální. Následná **Kretschmerova** teorie zahrnující lidskou konstituci je velice podobná té antické, i tato teorie se do dnešní doby přenesla. Přesto oběma teoriím chybí základ v poznání osobnosti jako celku.

Psychiku jako celek studují například následující teorie, **Fرويدova**, který definoval vědomí, nevědomí a podvědomí a zároveň Id, Ego a Superego. Dále **Jung**, který definoval samotnou osobnost, ale vrátil se k Hippokratovi a nadstavil interakci dvou postojů a čtyř funkcí. **Adler** potom vnesl do zkoumání osobnosti větší důraz na socializaci jedince. Celistvější pohled **Frommův** potom odkryl potřebu uvědomění si sebe samého – vnitřních hodnot. Fromm rozlišuje mezi temperamentem a charakterem, ve své teorii se více přiklání k pudovosti. Oproti tomu **Erikson** se od pudovosti odklání a tvorbu osobnosti připisuje fyziologickým, sociálním a kulturním tlakům na osobnost jedince – její identitu.

Tyto teorie vychází z pohledu na osobnost jedince jako na celek. Teorie osobnosti v manažerském pojetí, s výjimkou MBTI teorie, se spíše opírají o vlastnosti osobnosti v kontextu charakterových vlastností a komunikačně pracovních schopností.

Teorie **MBTI** je vlastně také založena na základním Jungovském modelu a dále je autorkami rozpracována do velkých podrobností. Ústí k šestnácti typům osobnosti, jež podrobně popisuje. Teorie ABCD, Bělohávkova komunikační teorie, Belbinova teorie a nakonec i Benderova teorie jsou postaveny spíše na úhlu pohledu manažera na svůj tým. **Belbin**, zabývající se týmovými rolemi, může usnadnit sestavení kvalitního týmu, **teorie ABCD** a Bělohávkova **komunikační teorie** usnadní pohled na jednotlivé osobnosti lidí v týmu. A **niterný leadership** nám definuje vlastní osobnost a popřípadě nasměruje cestu ke změně sebe samého.

Je zajímavé, že většina teorií osobností, ať už výše zmíněných či jiných, je postavena na základě čtyř typů, do kterých se dělí. Jen v některých (MBTI) se objevuje násobek čtyř. Manažerské typologie nejsou v tomto pojetí výjimkou.

Všechny výše popsané teorie jsou postaveny na dlouholetém relevantním výzkumu. Troufám si však tvrdit, že jejich cílení se drobně liší. Teorie obecné více řeší obecné chování a jednání člověka. Zaobírají se proporcemi mezi dědičností, prostředím a výchovou, která člověka ovlivňuje. Naopak teorie manažerské typologie se opírají o jedinou část, a to o jednání a vnější projevy jedince, jen okrajově se zaobírají typologií samotnou. Nicméně typologie v jednotlivých manažerských teoriích jistě nechybí. Tyto teorie jsou vždy nasazeny na teorie klasické.

Každá z výše uvedených typologií je samostatně postavena a je schopná samostatné existence. Jen těžko se mezi sebou srovnávají. Každá z nich je více či méně inspirující a pro manažera zajímavá.

2. Metodologická část

2.1. Cíle výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je **určit osobnostní typ ředitele a jeho zástupce** (v mateřských školách).

Následně se budu zabývat tím:

- jakým způsobem probíhá výběr zástupců na mateřských školách
- k čemu ředitel přihlíží při výběru (je-li volba pouze na něm, bere-li v potaz názor druhých, vybírá-li zevnitř organizace nebo z vnějšku apod.)
- jak následně pracuje vedoucí tým
- je-li volený systém vyhovující a fungující

Je ředitel a zástupce školy v osobnostním pojetí spíše doplňujícím se týmem - spoluhráči, nebo jsou na tomto poli protihráči (v dobrém slova smyslu) a jejich názory se střetávají a nutí je hledat řešení, která školu posunují vpřed.

Znamená různost osobností v týmu i různost otázek, více střetů a tudíž i více řešení. Doplňují se různé typy osobností? Najde se takový typ manažera, jemuž vyhovuje konkrétní typ zástupce?

2.2. Podmínky výzkumu

Kvantitativní výzkum založený na dotazníkovém šetření.

Jako dotazovatel nejprve sestavím takový dotazník, aby jeho otázky byly relevantní, smysluplné a obsahově vystihující výzkumný problém. Výzkum bude probíhat na základě osobní, doplňkově i vzdálené komunikace, tedy osobní návštěvou a telefonním kontaktem propojeným mailovou poštou. Všechny respondenty oslovím osobně.

▪ Respondenti

Respondenti oslovení v rámci výzkumu, budou zástupci dvou výzkumných skupin, budou to **ředitelé mateřských škol a jejich zástupci, včetně vedoucích učitelů.**

Konkrétně 30 mateřských škol ze základního souboru, tedy z Prahy a Středočeského kraje, vybrané na základě náhodného oslovení, telefonického rozhovoru a zájmu ředitelů o tuto problematiku. Při volbě jsem vycházela z toho, že osobnostní rysy jedince jsou ve své podstatě neovlivnitelné a v závislosti na podobném prostředí i neměnné. Respondenti jsou zástupci mateřských škol vícetřídních 5+, vícetřídní 3-4 třídy, školy 1-2 třídní a školy s detašovaným pracovištěm.

▪ Metody

Data budou získávána formou dotazníkového šetření.

▪ Zpracování

Následně bude vše zpracováno podle předem připraveného klíče

- *Osobnostní vyhodnocení dvojice*
- *Pohled na funkčnost z pohledu ředitele / zástupce*
- *Návratnost dotazníku*

Data budou utříděna, analyzována a interpretována v BP souhrnně.

Způsobem zaznamenání pro první fázi sběru dat je Excel. Bude-li to pro přehlednost potřebné, připojím do příloh grafické zhodnocení. Každý s těchto nástrojů bude ještě pro porozumění a přehlednost komentován slovy.

2.3. Průběh výzkumu

▪ Kvantitativní výzkum

Prostředkem výzkumu bylo dotazníkové šetření rozdělené na dvě části.

- 1) anketní – otázky a odpovědi
- 2) osobnostní analýzu

Prvním úkolem tedy bylo sestavit takový dotazník, aby relevantně zjišťoval to, co od něj bylo očekáváno.

Proto jsem přistoupila k pilotnímu vyplnění první verze dotazníku. To mělo odhalit srozumitelnost otázek pro respondenty. Dotazník byl vyplněn na naší škole, mým zástupcem. Byl také konzultován s vedoucím práce. Na základě toho jsem odhalila nepřesnost dotazované oblasti v jedné otázce:

1. Při vedení školy pracujeme jako tým – tato otázka se ukázala jako nekonkrétní a částečně i zavádějící. Byla proto nahrazena čtyřmi otázkami, které celou problematiku specifikovaly
 - Při plánování aktivit a rozvoje školy pracujeme jako tým?
 - Na organizaci chodu školy se podílíme jako tým?
 - Na sestavování pracovního týmu a při vedení lidí se podílíme jako tým?
 - Kontrolní mechanismy školy zajišťujeme společnými silami?

Další ověřovací šetření proběhlo na třech pilotních mateřských školách, které nebyly zahrnuty do stěžejního šetření. Tato supervize ověřovala vypovídající hodnoty dotazníku a jeho použitelnost.

2. Zahrnuty byly tři školy z mého bezprostředního okolí, jejich vedení znám a mohla jsem tedy výsledky posoudit

Pilotní ověření přineslo poznání, že dotazník nezahrnuje možnost, že ředitel během svého působení zástupce vymění. Tento fakt mi v první chvíli zcela unikl. Otázka byla tedy do dotazníku doplněna. A následně bylo spuštěno výzkumné šetření, které budu v této práci prezentovat.

Dotazník, jeho srozumitelnost, vypovídající hodnoty apod. byly tedy předem ověřeny.

Práce s dotazníkem

Celkem byl dotazník (pár: 1x ředitel; 1x zástupce) postoupen do 30 mateřských škol. Ty se nacházely na území hlavního města Prahy (dále P) a ve středočeském kraji (dále SK) v celkovém poměru 2:1. Rozložení bylo následovné:

Označení školy	Typ školy	Místo	Vráceno ŘŠ	Vráceno ZŘ	Celkem vráceno
S1	MŠ s detašem 1+2	SK	A	A	1
S2	MŠ s detašem 2+2	P	N	N	
S3	MŠ 5+ třídní	P	A	A	7,5
S4	MŠ 5+ třídní	P	A	A	
S5	MŠ 5+ třídní	P	A	N	
S6	MŠ 5+ třídní	P	A	A	
S7	MŠ 5+ třídní	P	A	A	
S8	MŠ 5+ třídní	P	A	A	
S9	MŠ 5+ třídní	P	N	N	
S10	MŠ 5+ třídní	P	A	A	
S11	MŠ 5+ třídní	P	N	N	
S12	MŠ 5+ třídní	SK	A	A	
S13	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	9,5
S14	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	
S15	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	
S16	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	
S17	MŠ 3-4 třídní	P	A	N	
S18	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	
S19	MŠ 3-4 třídní	P	A	A	
S20	MŠ 3-4 třídní	SK	A	A	
S21	MŠ 3-4 třídní	SK	A	A	
S22	MŠ 3-4 třídní	SK	A	A	
S23	MŠ 1-2 třídní	P	N	A	7,5
S24	MŠ 1-2 třídní	P	A	A	
S25	MŠ 1-2 třídní	P	A	A	
S26	MŠ 1-2 třídní	SK	A	A	
S27	MŠ 1-2 třídní	SK	A	A	
S28	MŠ 1-2 třídní	SK	A	A	
S29	MŠ 1-2 třídní	SK	A	A	
S30	MŠ 1-2 třídní	SK	A	A	

v případě 0,5 se nevrátil jeden dotazník z páru.

Celkově se tedy vrátily dotazníky z 27 mateřských škol. Kompletně se však vrátilo pouze 24 párů dotazníků. To je tedy číslo, ze kterého budu hlavně vycházet v následujícím textu.

3. Výzkumná část

3.1. Interpretace výsledků

3.1.1. Osobnostní analýza

Byla zpracována dle dotazníku Petera Urs Bendlera uvedeného v knize Niterný leadership. Proto i následné zpracování probíhá dle scénáře uvedeného v této knize.

Výsledky jsou zaneseny do tabulek, „Manažerské mřížky“ a poté i slovně okomentovány následovně:

Tabulka č. 1 (přehled dvojic – dle typu školy)

Označení školy	ředitel		zástupce	
S1	C5 D1	LASKAVÝ	A1 B3	POHÁNĚČSKÝ
S3	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S4	C6 B1	EXPRESIVNÍ	C3 D1	LASKAVÝ
S5	A3 B2	POHÁNĚČSKÝ		
S6	C1 D1	LASKAVÝ	A1 D2	ANALYTICKÝ
S7	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S8	C2 B3	EXPRESIVNÍ	C2 D7	LASKAVÝ
S10	C2 D1	LASKAVÝ	C3 D2	LASKAVÝ
S12	A1 B4	POHÁNĚČSKÝ	C2 B2	EXPRESIVNÍ
S13	C3 D3	LASKAVÝ	C1 B2	EXPRESIVNÍ
S14	A1 D4	ANALYTICKÝ	C1 D2	LASKAVÝ
S15	C1 B1	EXPRESIVNÍ	A2 D2	ANALYTICKÝ
S16	C3 B4	EXPRESIVNÍ	A4 B1	POHÁNĚČSKÝ
S17	C1 B5	EXPRESIVNÍ		
S18	A2 D1	ANALYTICKÝ	C5 B5	EXPRESIVNÍ
S19	A2 B4	POHÁNĚČSKÝ	C2 D8	LASKAVÝ
S20	C3 D2	LASKAVÝ	C5 B6	EXPRESIVNÍ
S21	0 0	BEZ ZEŘAZENÍ	A3 D2	ANALYTICKÝ
S22	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ	C1 B5	EXPRESIVNÍ
S23			A2 B2	POHÁNĚČSKÝ
S24	C2 B4	EXPRESIVNÍ	C5 D2	LASKAVÝ
S25	A1 B1	POHÁNĚČSKÝ	C4 D6	LASKAVÝ

S26	C1 D1	LASKAVÝ	C5 B4	EXPRESIVNÍ
S27	C5 B6	EXPRESIVNÍ	A2 D4	ANALYTICKÝ
S28	A2 D1	ANALYTICKÝ	C4 B2	EXPRESIVNÍ
S29	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S30	C3 B2	EXPRESIVNÍ	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ

Tabulka č. 2 (pouze ředitelé) – viz příloha č. 2

Tabulka č. 3 (pouze zástupci ředitelů) – viz příloha č. 3

Tabulka č. 4 (výskyt shodných vedoucích dvojic)

Označení školy	ředitel		zástupce	
S3	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S7	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S29	C2 B1	EXPRESIVNÍ	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S4	C6 B1	EXPRESIVNÍ	C3 D1	LASKAVÝ
S8	C2 B3	EXPRESIVNÍ	C2 D7	LASKAVÝ
S24	C2 B4	EXPRESIVNÍ	C5 D2	LASKAVÝ
S13	C3 D3	LASKAVÝ	C1 B2	EXPRESIVNÍ
S20	C3 D2	LASKAVÝ	C5 B6	EXPRESIVNÍ
S26	C1 D1	LASKAVÝ	C5 B4	EXPRESIVNÍ
S15	C1 B1	EXPRESIVNÍ	A2 D2	ANALYTICKÝ
S27	C5 B6	EXPRESIVNÍ	A2 D4	ANALYTICKÝ
S18	A2 D1	ANALYTICKÝ	C5 B5	EXPRESIVNÍ
S28	A2 D1	ANALYTICKÝ	C4 B2	EXPRESIVNÍ
S16	C3 B4	EXPRESIVNÍ	A4 B1	POHÁNĚČSKÝ
S30	C3 B2	EXPRESIVNÍ	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ
S12	A1 B4	POHÁNĚČSKÝ	C2 B2	EXPRESIVNÍ
S22	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ	C1 B5	EXPRESIVNÍ
S1	C5 D1	LASKAVÝ	A1 B3	POHÁNĚČSKÝ
S19	A2 B4	POHÁNĚČSKÝ	C2 D8	LASKAVÝ
S25	A1 B1	POHÁNĚČSKÝ	C4 D6	LASKAVÝ
S6	C1 D1	LASKAVÝ	A1 D2	ANALYTICKÝ
S14	A1 D4	ANALYTICKÝ	C1 D2	LASKAVÝ
S10	C2 D1	LASKAVÝ	C3 D2	LASKAVÝ
S21	0 0	BEZ ZEŘAZENÍ	A3 D2	ANALYTICKÝ

Manažerská mřížka zachycující ředitele mateřských škol

8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8
8							A	A							8
7															7
6															6
5															5
4															4
3								1							3
2							2				1				2
1	D						1	1			1			B	1
1	D						2	1						B	1
2							1	3		1	1				2
3					1	1			1		1				3
4															4
5							1						1		5
6								1							6
7															7
8							C	C							8
8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8

Manažerská mřížka zachycující zástupce ředitelů mateřských škol

8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8
8							A	A							8
7															7
6															6
5															5
4								1							4
3						1		1							3
2				1		1									2
1	D					1				1				B	1
1	D					1			1			1		B	1
2	1	1							1						2
3						1	1								3
4			1						1						4
5						1					1	1	1		5
6															6
7															7
8							C	C							8
8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8

Co vyplynulo z osobnostní analýzy...

Osobnostní analýza ukázala, že zastoupení osobnostních typů ve vedení školy je poměrně proměnlivé, přesto však vznikají dvojice vedoucích pracovníků podobného složení.

V číslech to tedy znamená, že:

3. mezi řediteli je co do výskytu nejhojnější typ

EXPRESIVNÍ	11 zástupců	(42,3%)
LASKAVÝ	6 zástupců	(23,1%)
POHÁNĚČSKÝ	5 zástupců	(19,3%)
ANALYTICKÝ	3 zástupci	(11,5%)
nezařazený	1 zástupce	(3,8%)

4. mezi zástupci je potom zastoupení následovné:

EXPRESIVNÍ	7 zástupců	(28%)
LASKAVÝ	7 zástupců	(28%)
POHÁNĚČSKÝ	4 zástupců	(16%)
ANALYTICKÝ	4 zástupci	(16%)
nezařazený	3 zástupce	(12%)

Skupiny managementu školy jsou potom zastoupeny následovně (ředitel/zástupce):

EXPRESIVNÍ / LASKAVÝ	3			
LASKAVÝ / EXPRESIVNÍ	3	celkem	6	(25%)
EXPRESIVNÍ / ANALYTICKÝ	2			
ANALYTICKÝ / EXPRESIVNÍ	2	celkem	4	(16,6%)
EXPRESIVNÍ / POHÁNĚČSKÝ	2			
POHÁNĚČSKÝ / EXPRESIVNÍ	2	celkem	4	(16,6%)
EXPRESIVNÍ / BEZ ZAŘAZENÍ	3	celkem	3	(12,5%)
LASKAVÝ / POHÁNĚČSKÝ	1			
POHÁNĚČSKÝ / LASKAVÝ	2	celkem	3	(12,5%)

LASKAVÝ / ANALYTICKÝ	1			
ANALYTICKÝ / LASKAVÝ	1	celkem	2	(8,3%)
LASKAVÝ / LASKAVÝ	1	celkem	1	(4,2%)
BEZ ZAŘAZENÍ / LASKAVÝ	1	celkem	1	(4,2%)

Jak je tedy patrné z výše interpretovaného, ve vedení školy se **nejčastěji vyskytují expresivní jedinci**, a to v 17 případech (70,8%). Tito jsou do páru doplněni nejčastěji laskavým jedincem, ale také analytickým či poháněčským jedincem. Pouze v necelé třetině vedoucích dvojic se expresivní jedinec nevyskytuje vůbec.

3.1.2. Výsledky dotazování

Dotazník čítal celkem 10 otázek týkajících se vzniku manažerské dvojice (respektive školy, na které ředitel vstupoval do funkce, stylu výběru zástupce školy), dále spolupodílení se zástupce ředitele na vedení školy. Také jsem se ptala na soulad dvojice z pohledu obou zúčastněných a nakonec také na délku spolupráce mezi oběma vedoucími pracovníky.

Nyní bych se ráda podrobněji věnovala jednotlivým otázkám:

1. Do funkce ředitele školy / zástupce ředitele školy jsem nastupoval

- na škole, na které jsem před tím působil
- na škole, která již fungovala, ale osobně jsem ji neznal
- na škole, která teprve vznikala
- na škole, kterou jsem znal, ale nepracoval jsem tam

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	4	6	3	11	6	5	9,5	3,1	11	3
zástupci	20	0	2	2	6	2	66,0	8,1	20	0

Z výše uvedeného plyne, že ředitelé nejčastěji nastupují do funkce na jiné nežli své kmenové škole. Přesto ale vyhledávají školu, o které předem vědí, znají její poměry. Se zástupci je to však diametrálně odlišné. Ti zůstávají v drtivé většině v původní škole.

2. Zástupce ředitele pro tuto školu

- byl ve funkci v době nástupu ředitele (již spolupracovali)
- byl ve funkci v době nástupu ředitele (neznali se)
- volil ředitel až po nástupu v rámci školy (již spolupracovali)
- volil ředitel v rámci školy (neznali se)
- volil ředitel z vnějšího prostředí (již spolupracovali)
- volil ředitel z vnějšího prostředí (neznali se)

	a	b	c	d	e	f	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	3	16	1	1	2	1	4	1,5	29,3	5,4	16	1

Je tedy patrné, že nejčastěji ředitel nastupuje do funkce a svého zástupce vůbec nezná.

3. Volil jsem po čase jinak?

- nevolil
- ano, volil jsem nového zástupce ze školy
- ano, volil jsem nového zástupce z vnějšího prostředí

	a	b	c	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	9	2	13	8	9	20,7	4,5	13	2

Tato otázka ukazuje, že část ředitelů (o málo více než 1/3) je se svým zástupcem ve shodě rovnou. Nemá potřebu měnit vedení školy. Není však zcela zjevné, zda, v kolika případech a do jaké míry se ředitel se svým zástupcem znal před nástupem do funkce.

4. volba zástupce ředitele byla

- pouze na řediteli
- doporučena další osobou / osobami (jakou / jakými...)
- předem dána

	a	b	c	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	10	3	0	4,33333	3	17,6	4,2	10	0

Ředitelé si většinou ponechávají právo volby zástupce pouze ve své kompetenci. Ve třech případech si ale zvolili jako poradní orgán jednoho či více členů pedagogického sboru.

5. Při plánování aktivit / rozvoje školy pracujeme jako tým (ředitel a zástupce)

- vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- domlouváme se, jen když je třeba
- nikdy se nedomlouváme

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	10	10	4	0	6	7	18,0	4,2	10	0
zástupci	8	11	5	0	6	6,5	16,5	4,1	11	0

Je patrné, že většina ředitelů je nakloněna spolupráci ve vedení školy. Patrně zde záleží také na tom, čeho se rozhodování týká.

Shoda ve volbě odpovědi panovala v dotaznících **16 škol**. Viz příloha č. 4 – tabulka shod

6. Na organizaci chodu školy se podílíme jako tým (ředitel a zástupce)

- vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- domlouváme se, jen když je třeba
- nikdy se nedomlouváme

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	18	5	1	0	6	3	51,5	7,2	18	0
zástupci	12	11	1	0	6	6	30,5	5,5	12	0

Organizace chodu školy je část plánování, o kterou se ředitel ze svého pohledu nejčastěji dělí se zástupcem. Patrný je však rozdíl v názoru zástupců, kteří častěji shledávají, že finální slovo je na řediteli.

Shoda ve volbě odpovědi panovala v dotaznících **16 škol**. Viz příloha č. 4 – tabulka shod

7. Na sestavování pracovního týmu a při vedení lidí ve škole spolupracujeme

- a. vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- b. vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- c. domlouváme se, jen když je třeba
- d. nikdy se nedomlouváme

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	2	15	7	0	6	4,5	33,5	5,8	15	0
zástupci	4	14	5	1	6	4,5	23,5	4,8	14	1

I při sestavování pracovního týmu se ředitel povětšinou dohaduje se svým zástupcem. Tady je ale zcela zřetelná odpovědnost ředitele školy. Většinou si ponechává právo rozhodnou zcela samostatně. Hlas zástupce tady slouží spíše jako poradní.

Shoda ve volbě odpovědi panovala v dotaznících **18 škol**. Viz příloha č. 4 – tabulka shod

8. Naplnění kontrolních mechanismů školy zajišťujeme společnými silami

- a. ano, máme pevně stanovené kompetence, do kterých si nezasahujeme
- b. ano, máme stanovené okruhy, ale jejich plnění průběžně konkretizujeme
- c. ne, zástupce kontroluje jen, když je tím přímo pověřen
- d. ne, vše je výhradně na řediteli školy

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	8	11	2	3	6	5,5	13,5	3,7	11	2
zástupci	7	9	2	6	6	6,5	6,5	2,5	9	2

Kontrolní činnost patří rozhodně mezi manažerskou funkci, o kterou se ředitelé většinou podělí se zástupcem. Stále ještě však přetrvávají školy, kde nese plnou odpovědnost ředitel. Z tohoto šetření však plyne, že se jedná o malé jednotřídní školy.

Shoda ve volbě odpovědi panovala v dotaznících **19 škol**. Viz příloha č. 4 – tabulka shod

9. Názor ředitele a zástupce na řešení pracovních úkolů se

- a. shoduje, řešení bývá jednoznačné
- b. liší, shodneme se na lepším z řešení
- c. liší, hledáme různá řešení, potom volíme nejlepší
- d. liší, shoda není úplná, řešení je prosazeno mocí

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	5	9	8	2	6	6,5	7,5	2,7	9	2
zástupci	3	9	8	4	6	6	6,5	2,5	9	3

Tato otázka mě velice překvapila svou shodou, vyrovnanost odpovědí je však pouze relativní vzhledem k tomu, že shoda panuje jen u **12 škol**. Viz příloha č. 4 – tabulka shod

10. můj pracovní vztah se současným ředitelem / zástupcem školy trvá

- a. méně než 2 roky
- b. méně než 5 let
- c. méně než 10 let
- d. více než 10 let

	a	b	c	d	průměr	medián	rozptyl	odchylka	max	min
ředitelé	3	12	8	1	6	5,5	18,5	4,3	12	1
zástupci	3	12	8	1	6	5,5	18,5	4,3	12	1

Tato otázka je patrně irelevantní. Došlo k 100% shodě. To jsem však měla očekávat. Původní záměr otázky byl odhalit nestabilitu párů, nicméně to, jak byla položena, navedlo respondenty pouze k tomu, že zhodnotily délku spolupráce.

3.2. Analýza zjištěného

Jak už bylo zmíněno v kapitole 2.2, kvantifikovaný výzkum byl proveden na třiceti mateřských školách, z nichž se nakonec do výzkumu zapojilo dvacet čtyři škol.

Tento vzorek škol byl z mého pohledu uspokojující a výsledky jsou dostatečně vypovídající. A mohu-li soudit, alespoň z mého pohledu i velmi zajímavé.

3.2.1. Výsledek analýzy

Všechny výsledky vycházejí z evidence ve 3.1. Výsledky jsou zpracovány do tabulek hodnotících osobnostní rysy a do tabulek hodnotících četnost výskytu určitých okolností (dle otázek v dotazníku).

Celkem bylo ke zpracování 10 otázek, které byly následně ještě propojeny s výsledky osobnostní analýzy. Následně bylo vše ještě zhodnoceno v páru (ředitel / zástupce ředitele).

Výsledky osobnostní analýzy jsou popsány v kapitole 3.1.1, dotazníkové šetření je analyzováno v kapitole 3.1.2. Společná sumarizace vznikla na základě zjištěných skutečností a současném vyhodnocení obou předchozích kapitol.

Označení školy	ředitel	zástupce	shoda v otázkách dotazníku
S3	EXPRESIVNÍ	BEZ ZAŘAZENÍ	4
S7	EXPRESIVNÍ	BEZ ZAŘAZENÍ	4
S29	EXPRESIVNÍ	BEZ ZAŘAZENÍ	4
S4	EXPRESIVNÍ	LASKAVÝ	4
S8	EXPRESIVNÍ	LASKAVÝ	5
S24	EXPRESIVNÍ	LASKAVÝ	5
S13	LASKAVÝ	EXPRESIVNÍ	4
S20	LASKAVÝ	EXPRESIVNÍ	4
S26	LASKAVÝ	EXPRESIVNÍ	4
S15	EXPRESIVNÍ	ANALYTICKÝ	3
S27	EXPRESIVNÍ	ANALYTICKÝ	5
S18	ANALYTICKÝ	EXPRESIVNÍ	5
S28	ANALYTICKÝ	EXPRESIVNÍ	3
S16	EXPRESIVNÍ	POHÁNĚČSKÝ	5

S30	EXPRESIVNÍ	POHÁNĚČSKÝ	3
S12	POHÁNĚČSKÝ	EXPRESIVNÍ	3
S22	POHÁNĚČSKÝ	EXPRESIVNÍ	3
S1	LASKAVÝ	POHÁNĚČSKÝ	2
S19	POHÁNĚČSKÝ	LASKAVÝ	0
S25	POHÁNĚČSKÝ	LASKAVÝ	1
S6	LASKAVÝ	ANALYTICKÝ	3
S14	ANALYTICKÝ	LASKAVÝ	2
S10	LASKAVÝ	LASKAVÝ	3
S21	BEZ ZEŘAZENÍ	ANALYTICKÝ	2

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že dvojice ředitele a jeho zástupce se doplňují. Pouze v jediném případě je dvojice typologicky shodná.

Zároveň také vyplynulo, že je-li ve dvojici Ř/Z jeden člen Expresivního typu, má taková dvojice vysokou pravděpodobnost úspěšného vedení školy. Nejstabilněji se potom jeví kombinace osobnostních typů Expresivní x Laskavý a v některých případech ještě Expresivní x Analytický.

Další úhel pohledu přináší zjištění, že nesoulad mezi osobnostním typem ředitele školy a jeho zástupcem přináší mnohdy rozdílné pohledy na stejný úkol a přináší také názorové nesrovnalosti, které bývají nedořešeny, a ředitel se potom obrací k řešení mocí. Tento způsob vedení však nebývá příliš konstruktivní.

4. Závěr

Cílem mé práce bylo komparovat osobnost ředitele mateřské školy a jeho zástupce.

Předem stanovené podmínky pro výzkum byly dodrženy.

Na základě této práce jsem dospěla k těmto závěrům:

1. jakým způsobem probíhá výběr zástupců ředitelů na mateřských školách?
Víme, že nejčastěji volí ředitelé svého zástupce ze školy, je jím někdo, s kým už nějaký čas spolupracují. Také se často stává, že ředitel bez problémů spolupracuje se zástupcem, který byl ve vedení školy ještě před jeho nástupem do funkce. Ale nestává se, že by ředitel volil svého zástupce z venku. Jedinou výjimkou jsou nově vznikající školy, ani tam to ale není pravidlem.
2. Při výběru svého zástupce ředitel volí pouze sám, jen v ojedinělých případech celou věc konzultuje či přibírá jako poradní orgán některé členy pedagogického sboru.
3. Osobnosti ředitele a jeho zástupce se téměř vždy doplňují. Jedná se tedy o dvojice rozdílného osobnostního ladění.
4. Ve vedení školy výrazně dominuje typ Expresivní, a to jak na pozici ředitele, tak na druhé straně.
5. Z šetření vyplývá, že Expresivní typ, je pro školní prostředí velmi vhodný. Nejčastěji je doplněn typem Laskavým.

6. Nesoulad mezi osobnostmi ve vedení školy může vyvolat názorovou nestabilitu a dokonce přetrvávající direktivní styl ve vedení.

Význam, domnívám se, že nejen pro mne, má tato práce v tom, že ukazuje vedení školy ve světle, které není tak docela běžné.

Dokazuje, že znát své povahové a osobnostní rysy může přinést pochopení sebe sama. Ale znát osobnostní a povahové rysy lidí, se kterými úzce spolupracuji, přináší úspěch.

Ve svém výzkumu jsem zdaleka nečekala takovou jednoznačnost v osobnostech vedoucích pracovníků.

A to se, troufám si říct, netýká pouze dvojice ve vedení. Tato práce mě inspirovala především v tom, poznat důkladněji lidi, se kterými pracuji, zamyslet se i nad jejich potřebami. Uvědomit si, co je pro každého z nich nejlepší.

Ostatně rozdílnost není vždy na závalu. Je pouze na nás, jak s ní naložíme.

Použitá literatura:

1. BENDER, Urs Peter. *Niterný leadership. Leadership from Within* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-069-3
2. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery - Kdo jsem já, kdo jste vy?* Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-12-3
3. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery - Volba povolání, kariéra a profesní úspěch.* Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-220-8.
4. ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery - Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-201-7.
5. PLANÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem* Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2448-5
6. BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat.* Praha: Grada Publishing 2012. ISBN 978-80-247-4323-3
7. DRAPELA, J. Viktor. *Přehled teorií osobnosti.* Praha: Portál 1997. ISBN 80-7178-134-7
8. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnost – obor v pohybu.* Praha: Grada Publishing 2010. ISBN 978-80-247-3133-9
9. VAŠINA, Lubomír – STRNADOVÁ, Věra. *Psychologie osobnosti I.* Hradec Králové: Gaudeamus 2009. ISBN 978-80-70410491-0
10. SMÉKAL, Vladimír. *Pozvání do psychologie osobnosti.* Brno: Barrister & Principal 2002. ISBN 80-85947-80-3
11. http://pf.ujep.cz/user_files/Osobnost%20-%20doc%20Hatlova.pdf
12. <http://www.belbin.cz/>
13. Přednáška PhDr. Romany Lisnerové, Prezentační a komunikační dovednosti II, 1.část, ZS 2012

Přílohy:

Příloha č. 1 – Dotazník v plném znění

Komparace osobnostních typů ředitele školy a jeho zástupce

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli, vážení zástupci ředitelů,

pod záštitou katedry - Centrum školského managementu PedF UK – realizuji výzkumné šetření, jehož cílem je porovnání osobnostních typů ředitele a jeho zástupce.

Výsledkem bude podpůrný materiál, který by měl vést k rozklíčování možností výběrů a jejich vhodnosti. Váš názor je pro mne velice důležitý, prosím Vás tedy o promyšlení otázek dotazníku a jeho vyplnění do 5. 3. 2013.

Reflektujte prosím Vaše osobní zkušenosti, nikoli očekávaný ideální stav. S výsledky šetření budete seznámeni prostřednictvím mailové zprávy bezprostředně po ukončení výzkumu. Předem velice děkuji za Vaši spolupráci i čas, který mi věnujete.

Mgr. Martina Štolcová, studentka III. ročníku Školského managementu PedF UK

Instrukce pro vyplnění dotazníku:

Dotazník, prosím, vyplňte za Vaši školu vždy dvakrát (jedenkrát ředitel a jedenkrát zástupce).

Posuďte platnost jednotlivých výroků ve vztahu k Vaší profesní zkušenosti, vyjádřete se, popřípadě svou odpověď upřesněte. Na vyplnění dotazníku budete potřebovat max. 10 -15 minut.

Aby bylo možné dotazníky anonymně spárovat, domluvte si 6timístný kód, a ten zapíšte:

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Vyplněný dotazník, prosím, pošlete zpět na adresu: martina.stolcova.bp@gmail.com

Identifikace osobnostních typů - A*

Zaškrtněte ta políčka, která Vás nejlépe vystihují

- ☐ jsem rezervovaný
- ☐ jsem nekomunikativní
- ☐ jsem chladný
- ☐ jsem opatrný
- ☐ jsem neosobní
- ☐ jsem obezřetný
- ☐ jsem věcný
- ☐ zjevně je obtížné blíže mě poznat
- ☐ mám disciplinované postoje
- ☐ má mluva je formální

- ☐ mám racionální rozhodování
- ☐ jsem striktní
- ☐ jsem náročný sám na sebe
- ☐ jsem časově ukázněný
- ☐ užívám fakta
- ☐ nosím formální oblečení
- ☐ mám odměřené jednání

Identifikace osobnostních typů - B*

Zaškrtněte ta políčka, která Vás nejlépe vystihují

- ☐ rád se ujímám velení
- ☐ jsem soutěživý
- ☐ mám sklon k využívání moci
- ☐ mám rychlé jednání
- ☐ jsem ochoten riskovat
- ☐ jsem direktivní
- ☐ jsem agresivní
- ☐ mám vyhraněné názory
- ☐ své soudy pronáším nahlas
- ☐ mám pevný stisk ruky
- ☐ jsem iniciátor
- ☐ mám jasné představy o potřebách
- ☐ snadno se vzruším
- ☐ mám expresivní hlas
- ☐ ujímám se sociální iniciativy
- ☐ mám rychlé tempo

Identifikace osobnostních typů - C *

Zaškrtněte ta políčka, která vás nejlépe vystihují

- ☐ jsem komunikativní
- ☐ jsem otevřený
- ☐ jsem vřelý
- ☐ jsem snadno přístupný

- ☐ jsem přátelský
- ☐ mám přizpůsobivé postoje
- ☐ má mluva je neformální
- ☐ jsem časově nedisciplinovaný
- ☐ jsem nenáročný sám na sebe
- ☐ jsem impulzivní
- ☐ rozhoduji se emocionálně
- ☐ zjevně je snadné bližší mě poznat
- ☐ nosím neformální oblečení
- ☐ mám dramatické názory
- ☐ užívám si svého přesvědčení
- ☐ jsem tolerantní
- ☐ jsem osobní

Identifikace osobnostních typů - D*

Zaškrtněte ta políčka, která Vás nejlépe vystihují

- ☐ mám pomalé tempo
- ☐ mám bezvýrazný hlas
- ☐ jsem klidný
- ☐ jsem ochotný pomáhat
- ☐ nemám jasnou představu o potřebách
- ☐ mám umírněné názory
- ☐ kladu otázky
- ☐ obvykle se vyhýbám využívání moci
- ☐ mám promyšlené jednání
- ☐ sociální iniciativu nechávám na druhých
- ☐ nerad riskuji
- ☐ jsem tichý
- ☐ poskytuji podporu
- ☐ jsem kooperativní
- ☐ mluvím tichým hlasem
- ☐ mám nevýrazný stisk ruky
- ☐ mám souhlasné postoje

1. Do funkce ředitele školy / zástupce ředitele školy jsem nastupoval

- a. na škole, na které jsem před tím působil
- b. na škole, která již fungovala, ale osobně jsem ji neznal
- c. na škole, která teprve vznikala
- d. na škole, kterou jsem znal, ale nepracoval jsem tam

2. Zástupce ředitele pro tuto školu

- a. byl ve funkci v době nástupu ředitele (již spolupracovali)
- b. byl ve funkci v době nástupu ředitele (neznali se)
- c. volil ředitel až po nástupu v rámci školy (již spolupracovali)
- d. volil ředitel v rámci školy (neznali se)
- e. volil ředitel z vnějšího prostředí (již spolupracovali)
- f. volil ředitel z vnějšího prostředí (neznali se)

3. Volil jsem po čase jinak?

- a. nevolil
- b. ano, volil jsem nového zástupce ze školy
- c. ano, volil jsem nového zástupce z vnějšího prostředí

4. Volba zástupce ředitele byla

- a. pouze na řediteli
- b. doporučena další osobou / osobami (jakou / jakými...)
- c. předem dána

5. Při plánování aktivit / rozvoje školy pracujeme jako tým (ředitel a zástupce)

- a. vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- b. vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- c. domlouváme se, jen když je třeba
- d. nikdy se nedomlouváme

6. Na organizaci chodu školy se podílíme jako tým (ředitel a zástupce)

- a. vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- b. vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- c. domlouváme se, jen když je třeba

- d. nikdy se nedomlouváme

7. Na sestavování pracovního týmu a při vedení lidí ve škole spolupracujeme

- a. vždy se domlouváme, finální řešení vychází z domluvy
- b. vždy se domlouváme, finální řešení je na rozhodnutí ředitele
- c. domlouváme se, jen když je třeba
- d. nikdy se nedomlouváme

8. Naplnění kontrolních mechanismů školy zajišťujeme společnými silami

- a. ano, máme pevně stanovené kompetence, do kterých si nezasahujeme
- b. ano, máme stanovené okruhy, ale jejich plnění průběžně konkretizujeme
- c. ne, zástupce kontroluje jen, když je tím přímo pověřen
- d. ne, vše je výhradně na řediteli školy

9. Názor ředitele a zástupce na řešení pracovních úkolů se

- a. shoduje, řešení bývá jednoznačné
- b. liší, shodneme se na lepším z řešení
- c. liší, hledáme různá řešení, potom volíme nejlepší
- d. liší, shoda není úplná, řešení je prosazeno mocí

10. Můj pracovní vztah se současným ředitelem / zástupcem školy trvá

- a. méně než 2 roky
- b. méně než 5 let
- c. méně než 10 let
- d. více než 10 let

Příloha č. 2 – Tabulka č. 2 – ředitelé osobnostní typ

Označení školy	ředitel	
S14	A1 D4	ANALYTICKÝ
S18	A2 D1	ANALYTICKÝ
S28	A2 D1	ANALYTICKÝ
S21	0 0	BEZ ZEŘAZENÍ
S3	C2 B1	EXPRESIVNÍ
S4	C6 B1	EXPRESIVNÍ
S7	C2 B1	EXPRESIVNÍ
S8	C2 B3	EXPRESIVNÍ
S15	C1 B1	EXPRESIVNÍ
S16	C3 B4	EXPRESIVNÍ
S17	C1 B5	EXPRESIVNÍ
S24	C2 B4	EXPRESIVNÍ
S27	C5 B6	EXPRESIVNÍ
S29	C2 B1	EXPRESIVNÍ
S30	C3 B2	EXPRESIVNÍ
S1	C5 D1	LASKAVÝ
S6	C1 D1	LASKAVÝ
S10	C2 D1	LASKAVÝ
S13	C3 D3	LASKAVÝ
S20	C3 D2	LASKAVÝ
S26	C1 D1	LASKAVÝ
S5	A3 B2	POHÁNĚČSKÝ
S12	A1 B4	POHÁNĚČSKÝ
S19	A2 B4	POHÁNĚČSKÝ
S22	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ
S25	A1 B1	POHÁNĚČSKÝ

Příloha č. 3 – Tabulka č. 3 – osobnostní typ zástupci

Označení školy	zástupce	
S6	A1 D2	ANALYTICKÝ
S15	A2 D2	ANALYTICKÝ
S21	A3 D2	ANALYTICKÝ
S27	A2 D4	ANALYTICKÝ
S3	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S7	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S29	0 0	BEZ ZAŘAZENÍ
S12	C2 B2	EXPRESIVNÍ
S13	C1 B2	EXPRESIVNÍ
S18	C5 B5	EXPRESIVNÍ
S20	C5 B6	EXPRESIVNÍ
S22	C1 B5	EXPRESIVNÍ
S26	C5 B4	EXPRESIVNÍ
S28	C4 B2	EXPRESIVNÍ
S4	C3 D1	LASKAVÝ
S8	C2 D7	LASKAVÝ
S10	C3 D2	LASKAVÝ
S14	C1 D2	LASKAVÝ
S19	C2 D8	LASKAVÝ
S24	C5 D2	LASKAVÝ
S25	C4 D6	LASKAVÝ
S1	A1 B3	POHÁNĚČSKÝ
S16	A4 B1	POHÁNĚČSKÝ
S23	A2 B2	POHÁNĚČSKÝ
S30	A3 B1	POHÁNĚČSKÝ
S5		
S17		

Příloha č. 4 – Tabulka č. 4 - Přehled shody ředitele a zástupce při vyplňování dotazníku

škola	S1	S3	S4	S6	S7	S8	S10	S12	S13	S14	S15	S16
otázka 5.	N	A	A	N	A	A	A	A	A	N	N	A
otázka 6.	A	N	A	A	N	A	A	N	N	A	A	A
otázka 7.	A	A	A	A	A	A	A	N	A	A	A	A
otázka 8.	N	A	A	A	A	A	N	A	A	N	A	A
otázka 9.	N	A	N	N	A	A	N	A	A	N	N	A
shoda	2	4	4	3	4	5	3	3	4	2	3	5

škola	S18	S19	S20	S21	S22	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30
otázka 5.	A	N	A	A	N	A	N	A	A	A	A	N
otázka 6.	A	N	A	N	A	A	N	A	A	A	N	A
otázka 7.	A	N	A	A	N	A	N	N	A	N	A	A
otázka 8.	A	N	A	N	A	A	A	A	A	A	A	A
otázka 9.	A	N	N	N	A	A	N	A	A	N	A	N
shoda	5	0	4	2	3	5	1	4	5	3	4	3